

MARIANA JUSTO PEREIRA

GESTÃO DE FORNECEDORES BASEADA EM PRÁTICAS DE
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: UMA PERSPECTIVA
BRASILEIRA

Trabalho de Formatura apresentado à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo para
a obtenção do Diploma de Engenharia de
Produção.

São Paulo

2019

MARIANA JUSTO PEREIRA

GESTÃO DE FORNECEDORES BASEADA EM PRÁTICAS DE
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: UMA PERSPECTIVA
BRASILEIRA

Trabalho de Formatura apresentado à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo para
a obtenção do Diploma de Engenharia de
Produção.

Orientadora:

Prof.^a Dr.^a Roberta de Castro Souza Pião

São Paulo

2019

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo-na-publicação

Pereira, Mariana Justo

Gestão de fornecedores baseada em práticas de desenvolvimento sustentável: uma perspectiva brasileira / M. J. Pereira -- São Paulo, 2019. 144 p.

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1.Cadeia de suprimentos 2.Sustentabilidade 3.Desenvolvimento sustentável I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.

Dedico este trabalho à Christina, minha mãe, “primeira e grande mestra”, por me ensinar integridade e coragem.

Ao meu pai, Antonio, pelo apoio incondicional e o ombro amigo, e por me lembrar de que as coisas simples da vida são as mais valiosas.

Ao meu irmão, Ricardo, por ser meu exemplo de herói e me provocar a ir mais longe, acreditando que eu estaria à altura do desafio.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho representa a realização de um sonho compartilhado com inúmeras pessoas, as quais agradeço imensamente.

À minha mãe, por me incentivar a alçar voos cada vez mais altos e acolher minhas escolhas.

Obrigada por me mostrar como enfrentar cada desafio de cabeça erguida.

Ao meu pai, meu maior torcedor. Agradeço por me ajudar a ver a vida com leveza, rir de mim mesma e por compreender minhas ausências.

Ao meu irmão, pelos puxões de orelha e pelos conselhos: quero ser você quando crescer.

Ao Mateus, pela cumplicidade mais banal e mais extraordinária. Por tudo e tanto.

Ao Ricardo, por me fazer acreditar na melhor versão de mim e ser minha melhor companhia.

À Thaís, pela certeza da sua presença e pelo carinho genuíno. Você é meu porto seguro.

A Allana, Amanda, Jakeline, Marina e Thaísa, pelos anos de amizade. Vocês me inspiram a ser uma mulher melhor a cada dia e a me orgulhar do que já conquistamos.

Às Lulus, pelo companheirismo, pelas risadas e por tudo que vivemos e superamos juntas.

Vocês são únicas, e me sinto honrada ao acompanhar o caminho que cada uma têm trilhado.

A Adriana, Ana, Guilherme, João, Letícia, Pedro, Rafael, Thiago e, por último, mas não menos importante, Willian, assim como aos demais colegas e agregados da Ecole des Ponts. Vocês me permitiram ter uma nova família e chamar a França de lar. Serei eternamente grata.

À Cris e ao Osni, pelos sorrisos acolhedores e conversas de sossegar o coração na correria da vida politécnica.

À Prof.^a Roberta, sem a qual este trabalho não teria sido possível, pelo incentivo, pela confiança e pela calma na condução da pesquisa.

Aos entrevistados, Carlos, Matheus e Pedro, agradeço pelo tempo e disposição em contribuir.

Enfim, aos colegas do Matemática em Movimento, por terem dado sentido e propósito à minha vontade de mudar o mundo. Agora, mais do que nunca, a Educação é o caminho.

“If there’s a way to do it better... find it.”

(Thomas Edison)¹

¹ “Se houver uma forma de fazê-lo melhor... encontre-a.”

RESUMO

Devido à maior conscientização entre as partes interessadas sobre os impactos ambientais e sociais das ações corporativas, o interesse acadêmico e empresarial na gestão sustentável da cadeia de suprimentos aumentou consideravelmente nos últimos anos. No entanto, ainda há um claro déficit na literatura a esse respeito, especialmente ao considerarmos o contexto brasileiro. Assim, o objetivo deste trabalho é aprofundar a compreensão a respeito de práticas de desenvolvimento sustentável relativas à gestão de fornecedores, e identificar os fatores que afetam sua implementação no Brasil. Para tanto, a autora realizou um estudo de casos múltiplos em três empresas atuando nas indústrias de alimentos e de transformação do plástico. Primeiramente, realizou-se uma revisão da literatura e construiu-se um quadro teórico que serviu de base para o roteiro de entrevistas. Em seguida, foram realizadas entrevistas semiestruturadas nas três empresas estudadas, assim como análise documental, o que permitiu a produção de narrativas gerais para cada caso e a construção de um painel comparativo. Os resultados obtidos indicam que, na maior parte dos casos, ainda há maior aderência a elementos tradicionais na seleção de fornecedores. Elementos sociais e ambientais estão relacionados, de maneira geral, a aderência à legislação, mostrando pouca proatividade em relação à responsabilidade social corporativa. Nota-se, ainda, que as práticas de sustentabilidade têm de gerar valor efetivo para a empresa a fim de impulsionar o estabelecimento de parcerias e iniciativas sustentáveis mais robustas.

Palavras-chave: Gestão da cadeia de suprimentos. Sustentabilidade. Gestão de fornecedores.

ABSTRACT

Due to greater awareness among stakeholders about the environmental and social impacts of corporate actions, academic and business interest in sustainable supply chain management has increased considerably in recent years. However, there is still a clear deficit of literature in this regard, especially when considering the Brazilian context. Thus, the objective of this work is to deepen the understanding of sustainable development practices related to supplier management, and to identify the factors that affect its implementation in Brazil. For this purpose, the author carried out a multiple case study in three companies working in the food and plastic processing industries. Firstly, a review of the literature was carried out and a theoretical framework was built which served as the basis for the interview script. Then, semi-structured interviews were conducted in the three companies studied, as well as documentary analysis, which allowed the production of general narratives for each case and the construction of a comparative panel. The results indicate that, in most cases, there is still greater adherence to traditional elements in the selection of suppliers. Social and environmental elements are generally related to adherence to legislation, showing little proactivity in relation to corporate social responsibility. It is also noted that sustainability practices must generate effective value for the company in order to foster the establishment of more robust sustainable partnerships and initiatives.

Keywords: Supply chain management. Sustainability. Supplier management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Número de publicações acadêmicas contendo as palavras-chave “sustentabilidade”, “responsabilidade social” e “responsabilidade social corporativa”	29
Figura 2 – Ilustração do tripé da sustentabilidade	30
Figura 3 – Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM).....	31
Figura 4 – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)	31
Figura 5 – Comparação entre modelos de negócio usual e sustentável (em inglês, <i>as-usual</i> e <i>sustainable</i> , respectivamente).....	32
Figura 6 – Selo federal para produtos orgânicos certificados	36
Figura 7 – Gatilhos da gestão sustentável da cadeia de suprimentos	40
Figura 8 – Diferentes modelos no uso de recursos: da economia linear à circular	41
Figura 9 – Mentalidade das economias linear <i>versus</i> circular.....	42
Figura 10 – Envolvendo os pobres como fornecedores e distribuidores.....	45
Figura 11 – Gestão de fornecedores voltada para riscos e desempenho	46
Figura 12 – Gestão da cadeia de suprimentos voltada para produtos sustentáveis	47
Figura 13 – Mapa das áreas de entrega atendidas pela HealthyCo na região metropolitana de São Paulo.....	58
Figura 14 – Etapas de produção das porções individuais congeladas na HealthyCo	59
Figura 15 – Rede de fornecimento de matérias-primas da HealthyCo.....	61
Figura 16 – Linha de produção de ketchups em fábrica da FoodCo	66
Figura 17 – Fábrica da FoodCo em Nerópolis, Goiás	66
Figura 18 – Organograma parcial da fábrica de Nerópolis, com enfoque nas equipes de coordenação agrícola	68
Figura 19 – Cadeia produtiva do tomate para processamento industrial.....	69
Figura 20 – Caixas comercializadas pela PlasticCo	72
Figura 21 – Resina moída de plástico reciclado em três tonalidades: azul, amarelo e verde...	72
Figura 22 – Fluxo de matérias-primas na empresa PlasticCo	75

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – As cinco dimensões das definições de responsabilidade social corporativa	27
Quadro 2 – Quadro teórico de práticas sustentáveis na gestão de fornecedores e fatores que afetam sua implementação (continua)	48
Quadro 3 – Códigos associados ao controle da pesquisa	55
Quadro 4 – Linhas de produto da HealthyCo no início de 2018	58
Quadro 5 – Benefícios das parcerias de plantio dedicado da HealthyCo	63
Quadro 6 – Painel demonstrativo do caso HealthyCo	80
Quadro 7 – Painel demonstrativo do caso FoodCo	81
Quadro 8 – Painel demonstrativo do caso PlasticCo	82
Quadro 9 – Painel comparativo dos casos analisados	84

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – <i>B-Score</i> das empresas brasileiras com Certificação B em março de 2019, por setor (continua).....	34
Tabela 2 – Distribuição dos artigos analisados por ano de acordo com as três dimensões da sustentabilidade	39
Tabela 3 – Visão global dos casos e entrevistas	54

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

A&B	Alimentos e bebidas
BRASA	<i>Brazilian Student Association</i>
EC	Economia Circular
FLV	Frutas, legumes e verduras
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
ODM	Objetivos de Desenvolvimento do Milênio
OCS	Organização de Controle Social
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
Opac	Organismo Participativo de Avaliação da Conformidade
PEAD	Polietileno de Alta Densidade
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
SCM	<i>Supply Chain Management</i>
SPG	Sistema Participativo de Garantia
SSCM	<i>Sustainable Supply Chain Management</i>
WWF	<i>World Wide Fund for Nature</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	23
1.1	Contexto e relevância do trabalho	23
1.2	Definição do problema.....	24
1.3	Motivação do trabalho	25
1.4	Estrutura do trabalho.....	25
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	27
2.1	Responsabilidade social corporativa.....	27
2.2	Sustentabilidade	29
2.2.1	Modelo de certificação sustentável: <i>B-Corps</i>	33
2.2.2	Certificação orgânica	36
2.3	Gestão sustentável da cadeia de suprimentos	37
2.3.1	Cadeias de suprimento ambientalmente sustentáveis	40
2.3.1.1	Economia circular	41
2.3.2	Cadeias de suprimento socialmente responsáveis.....	43
2.4	Gestão sustentável de fornecedores	45
2.5	Quadro teórico	48
3	METODOLOGIA.....	51
3.1	Abordagem qualitativa.....	51
3.2	Estudo de caso	51
3.3	Técnicas de pesquisa.....	52
3.3.1	Seleção dos casos	53
3.3.2	Coleta de dados	53
3.3.3	Análise dos dados.....	55
4	ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS E RESULTADOS	57
4.1	HealthyCo: uma <i>startup</i> de alimentação saudável.....	57
4.1.1	Contexto atual de alimentação saudável e produção orgânica.....	60

4.1.2	Resultados da pesquisa de campo e da análise documental	61
4.2	FoodCo: uma multinacional de produtos alimentícios.....	65
4.2.1	Contexto atual do setor de alimentos e bebidas.....	67
4.2.2	Resultados da pesquisa de campo e da análise documental	68
4.3	PlasticCo: uma empresa de pequeno porte de soluções em plástico.....	71
4.3.1	Contexto atual de geração de lixo plástico e reciclagem.....	73
4.3.2	Resultados da pesquisa de campo e da análise documental	74
5	DISCUSSÃO	79
5.1	Painel demonstrativo da HealthyCo	79
5.2	Painel demonstrativo da FoodCo	80
5.3	Painel demonstrativo da PlasticCo.....	81
5.4	Painel comparativo	82
6	CONCLUSÕES	85
	REFERÊNCIAS.....	87
	APÊNDICE A – Roteiro de entrevista.....	92
	APÊNDICE B – Transcrição de entrevista por Skype com P. M. da HealthyCo.....	95
	APÊNDICE C – Transcrição de entrevista telefônica com M. G. da FoodCo	114
	APÊNDICE D – Transcrição de entrevista presencial com C. D. da PlasticCo	132
	ANEXO A – Trecho do Código de Conduta do funcionário da FoodCo	142

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho de formatura é fruto de um estudo de casos múltiplos realizado pela autora no primeiro semestre de 2019 em três empresas brasileiras, atuantes nos segmentos de alimentos saudáveis, produtos alimentícios e soluções em plástico. Neste capítulo, são apresentados o contexto em que este trabalho foi desenvolvido e o problema que se propõe a resolver. Além disso, expõem-se a relevância do tema e a motivação desta pesquisa. Por último, é apresentada a estrutura do trabalho.

1.1 Contexto e relevância do trabalho

Em razão do crescimento econômico e industrial acelerado que tem sido observado no mundo atualmente, empresas atuando em ambientes de negócios globais necessariamente se concentram nas cadeias de suprimento e no gerenciamento de operações (GOVINDAN, K.; SHANKAR, M.; KANNAN, 2016), em especial porque essas organizações têm ampliado cada vez mais sua base de fornecedores para países em desenvolvimento devido a vantagens de custo (MANI et al., 2018).

Nesse contexto, observa-se que o interesse acadêmico e empresarial na gestão sustentável da cadeia de suprimentos aumentou consideravelmente nos últimos anos (SEURING; MÜLLER, 2008). Isso se deve, de maneira geral, à maior conscientização entre as partes interessadas sobre os impactos das ações corporativas no meio ambiente e na sociedade (MANI et al., 2018). Há uma série de fatores que impulsionam essa conscientização: uma compreensão mais clara dos efeitos das mudanças climáticas, o esgotamento de recursos naturais finitos e a oferta crescente de energias renováveis, e uma maior transparência em relação às ações ambientais e sociais das organizações (CARTER; EASTON, 2011).

De acordo com o relatório Gold Standard, de 2018, em pesquisa realizada com mais de 30 mil consumidores de 60 países, 66% dos respondentes pagariam mais por produtos sustentáveis e declaram estar atentos a fatores como respeito aos direitos humanos, embalagens sustentáveis e origem orgânica (BLUEVISION, 2018?). Dessa forma, nos últimos anos, as empresas passaram a ser responsabilizadas pelas partes interessadas por condutas antiéticas em suas cadeias de suprimentos (PARK-POAPS; REES² 2010 apud MANI et al., 2018), sobretudo em relação ao comportamento de seus fornecedores.

² Park-Poaps, H.; Rees, K. **Stakeholder forces of socially responsible supply chain management orientation.** Journal of Business Ethics, [S.I.], v. 92, n. 2, p. 305-322, 2010.

Além de melhorar a reputação da empresa, a adoção de práticas sustentáveis na cadeia de suprimento é de suma importância para as economias de produção, pois resulta em melhor qualidade do produto, prazos de entrega menores, custos reduzidos de saúde e segurança, bem como custos de mão-de-obra mais baixos (CARTER; ROGERS, 2008). Ademais, dado o papel fundamental do fornecedor no desempenho de uma empresa a longo prazo (MANI et al., 2018), é evidente que tais práticas não podem se restringir a uma implementação interna à organização.

Recentemente, autores exploraram questões como a propagação de práticas sustentáveis em cadeias de suprimento multinível (WILHELM et al., 2016); a seleção de fornecedores com base em práticas de responsabilidade social no cenário indiano (GOVINDAN, K.; SHANKAR, M.; KANNAN, 2016); e o desempenho da cadeia de suprimentos por meio de práticas sustentáveis socialmente responsáveis na relação com fornecedores na Índia (MANI et al., 2018). No contexto do Brasil, no entanto, essa temática tem sido menos abordada.

Assim, ao avaliar a gestão de fornecedores baseada em práticas de desenvolvimento sustentável sob uma perspectiva brasileira, este trabalho busca enriquecer a literatura sobre essa área de crescente importância na gestão da cadeia de suprimentos.

1.2 Definição do problema

Apesar do interesse crescente pelo tema de sustentabilidade na política, nas empresas e na opinião pública de maneira geral, e de certos avanços por parte da comunidade científica, ainda há um claro déficit na literatura sobre gestão da cadeia de suprimentos a respeito de práticas de desenvolvimento sustentável – em especial no que concerne à intersecção de suas três dimensões, isto é, social, ambiental e econômica (SEURING; MÜLLER, 2008).

Essa lacuna é ainda maior ao considerarmos o contexto brasileiro. Publicações recentes abordam diferentes aspectos da gestão sustentável da cadeia de suprimentos em países em desenvolvimento – e, em particular, na Índia (MANI et al., 2018; GOVINDAN, K.; SHANKAR, M.; KANNAN, 2016) –, mas as complexidades ambientais e sociais do Brasil, que naturalmente diferem dos demais países, levam à necessidade de abordar o assunto numa perspectiva nacional.

Assim, o objetivo deste trabalho é explorar as práticas de desenvolvimento sustentável relativas à gestão de fornecedores de matérias-primas, e identificar os fatores que afetam sua implementação no Brasil – tanto incentivando-a como dificultando-a. Para tanto, a autora se propõe a realizar um estudo de casos múltiplos a fim de analisar comparativamente diferentes empresas selecionadas. A escolha pela gestão de fornecedores se dá pelo papel fundamental e

cada vez mais aparente que esses atores têm ocupado na cadeia de suprimentos (MANI et al., 2018).

A principal contribuição deste trabalho é, portanto, aprofundar a compreensão a respeito de práticas sustentáveis na gestão de fornecedores, considerando-se uma relação direta – i.e., sem distribuidores ou intermediários em cadeias multinível –, e englobando as três dimensões da sustentabilidade: ambiental, social e econômica.

1.3 Motivação do trabalho

A razão pela qual o tema deste trabalho foi escolhido é consequência direta da vivência de três anos da autora na França, onde realizou um duplo-diploma. Tendo estudado na Ecole des Ponts ParisTech, a autora realizou um ano de estágio na diretoria de Operações da Danone, a fim de complementar sua formação, de 2016 a 2017. Lá, conheceu o duplo-propósito da empresa: não apenas econômico, como social – duas das dimensões essenciais do desenvolvimento sustentável. Isso foi um importante motivador da curiosidade da autora pelos temas de responsabilidade social corporativa e impacto social.

Em meados de 2017, envolvida numa organização de apoio a estudantes brasileiros no exterior, a *Brazilian Student Association* – ou BRASA –, a autora se envolveu na organização de uma conferência sobre liderança na Europa, a EuroLeads, que naquele ano reuniu mais de 200 participantes. O tema: “O papel da juventude brasileira no cumprimento dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável da ONU”. Nesse evento, cercada de figuras inspiradoras, a autora entendeu efetivamente o conceito de sustentabilidade – que, até então, associava simplesmente à conservação do meio-ambiente – e sua tríplice concepção: social, ambiental e econômica.

Finalmente, em 2018 e no último semestre de seu período na França, a autora realizou um estágio numa consultoria especializada na cadeia de suprimentos. Assim, ao retornar ao Brasil e refletindo sobre o assunto de que trataria este trabalho, pareceu evidente “unir o útil ao agradável”, isto é: associar o interesse por sustentabilidade à experiência profissional na cadeia de suprimentos. Daí a escolha do tema.

1.4 Estrutura do trabalho

Este trabalho é organizado em seis capítulos. O capítulo atual introduz o contexto e relevância da pesquisa, assim como a definição do problema abordado neste trabalho e a motivação da autora para sua escolha.

O segundo capítulo reúne uma revisão da literatura sobre os principais tópicos abordados: sustentabilidade, gestão da cadeia de suprimentos e gestão de fornecedores. A partir da literatura, constrói-se um quadro teórico que servirá de guia para a coleta e análise de dados.

No Capítulo 3, é apresentada a metodologia utilizada e os procedimentos de coleta e de análise de dados nos casos múltiplos.

Em seguida, no Capítulo 4 serão contextualizados os casos das três empresas estudadas, e descritos os resultados das entrevistas e da análise documental.

O quinto capítulo traz, a partir do quadro teórico e de forma comparativa, as discussões a respeito dos resultados observados em cada caso único.

Por fim, no último capítulo, a autora apresenta suas considerações finais acerca do trabalho, bem como as limitações da pesquisa e propostas de trabalhos futuros no tema.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo apresenta uma revisão da literatura dos principais temas tratados neste trabalho, em especial: sustentabilidade, gestão da cadeia de suprimentos e gestão de fornecedores. Procura-se compreender a visão de alguns dos principais autores, abordando o surgimento dos temas, sua relevância, diferentes vertentes e estruturas conceituais propostas. Finalmente, a partir da literatura é construído um quadro teórico que servirá de guia para a coleta e análise de dados no desenvolvimento do estudo de casos.

2.1 Responsabilidade social corporativa

O termo responsabilidade social corporativa (RSC) – do inglês, *corporate social responsibility* – ganhou relevância nos últimos quarenta anos do século XX. No entanto, a noção de que os negócios têm “obrigações sociais” data de muito antes, podendo ser encontrada pelo menos desde o século XIX na Europa (SMITH, 2003).

Diversas definições de responsabilidade social corporativa existem na literatura. Segundo Dahlsrud (2008), que estudou as semelhanças e diferenças entre 37 definições disponíveis de RSC, elas podem ser categorizadas em até cinco dimensões (Quadro 1): ambiental, social, econômica, das partes interessadas e da voluntariedade. A definição mais disseminada e abrangente é a da Comissão das Comunidades Europeias (2001), na qual RSC é “um conceito segundo o qual as empresas integram preocupações sociais e ambientais em suas operações comerciais e em sua interação com partes interessadas de forma voluntária”.

Quadro 1 – As cinco dimensões das definições de responsabilidade social corporativa

Dimensão	Descrição
Ambiental	Referente ao ambiente natural
Social	Referente à relação entre empresa e sociedade
Econômica	Referente aos aspectos socioeconômicos ou financeiros, incluindo a descrição da RSC em termos de operação comercial
Das Partes Interessadas	Referente às partes interessadas ou a grupos de partes interessadas (por exemplo, como as organizações interagem com seus funcionários, fornecedores, clientes e comunidades)
Da Voluntariedade	Referente às ações não previstas por lei (por exemplo, baseadas em valores éticos, além das obrigações legais, voluntárias)

Fonte: Adaptado de Dahlsrud (2008, p. 4).

O interesse pelo assunto de RSC se renovou nas últimas décadas graças ao aumento da conscientização pública sobre questões ambientais e sociais, tais como aquecimento global, desflorestamento, poluição, pobreza, desigualdade de renda e equidade de gênero. Assim, a

necessidade de aliar preocupações ambientais e sociais às econômicas na tomada de decisão das empresas as tem colocado frente a diferentes paradigmas quanto à noção de RSC (TANG, 2018).

Alguns pesquisadores, por exemplo, se opõem à RSC. Friedman (1970) acreditava que “a responsabilidade social do negócio é aumentar seus lucros” de forma a servir somente aos interesses dos *acionistas*, “desde que permaneça dentro das regras do jogo”. Além dele, Henderson (2009) afirmou que a noção de responsabilidade social corporativa não é bem definida, resulta em custos mais elevados e prejudica a performance dos negócios.

Já Devinney³ (2009 apud TANG, 2018), em razão dos interesses divergentes das diferentes partes interessadas – clientes, funcionários, acionistas e a sociedade em geral –, considera a RSC como a maneira correta de fazer *trade-offs* entre lucros e responsabilidade social, argumentando que em tais situações é raramente possível realocar recursos de forma que um aspecto se beneficie sem prejudicar o outro. Em contrapartida, há a noção de que empresas comprometidas *com várias partes interessadas* têm melhores resultados no mercado de ações a longo prazo (ECCLES et al., 2014), beneficiando consequentemente os acionistas.

Para Elkington⁴ (2002 apud TANG, 2018), por sua vez, a realização de objetivos ambientais e sociais *por si só* deveria se equiparar à obtenção de lucros, de tal forma que a empresa deveria se focar no tripé da sustentabilidade (no inglês, *triple bottom line*), também conhecido como os “Três Ps”: *people, planet and profit* ou, em português, “PPL” (pessoas, planeta e lucro). Nesse sentido, Porter e Kramer (2011) afirmam que as empresas deveriam se utilizar do conceito de valor compartilhado afim de melhorar o desempenho econômico e social simultaneamente. A “geração de valor compartilhado” estimula as empresas a desenvolverem iniciativas estratégicas do tipo ganha-ganha (no inglês, *win-win*), que lhes permitam ao mesmo tempo *fazer o bem*⁵, de forma social ou ambientalmente responsável, e *fazê-lo “bem feito”*⁶, reduzindo custos ou aumentando vendas e lucros (TANG, 2018).

Por fim, Porter e Kramer (2006) ressaltam a necessidade de uma nova abordagem que integre aspectos sociais de maneira mais efetiva nas operações e na estratégia da atividade central do negócio (no inglês, *core business*). A RSC emergiu como uma prioridade inescapável para os líderes empresariais em todos os países (PORTER; KRAMER, 2006), de tal forma que perceber a responsabilidade social como criação de valor compartilhado cada vez mais

³ DEVINNEY, T. M. Is the socially responsible corporation a myth? The good, the bad, and the ugly of corporate social responsibility. **Academy of Management Perspectives**, [S.I.], v. 23, n. 2, p. 44-56, 2009.

⁴ ELKINGTON, J. **Cannibals with Forks: Triple Bottom Line of the 21st Century**. [Oxford]: Oxford Press, 2002.

⁵ Em inglês, *do good*.

⁶ Em inglês, *do well*.

importante para o sucesso competitivo das empresas, e não como controle de danos ou uma campanha de relações públicas, exigirá um pensamento radicalmente diferente nos negócios.

2.2 Sustentabilidade

Segundo Ward e Smith⁷ (2006 apud TANG, 2018), o termo responsabilidade social corporativa tem se desdobrado em uma série de subobjetivos que originaram uma variedade de descrições alternativas. Consequentemente, RSC evoluiu para outros termos, em especial “sustentabilidade” e “responsabilidade social”. Tang (2018) corrobora essa evolução ao avaliar o número de resultados no Scopus⁸ de publicações acadêmicas em inglês entre 1980 e 2015 contendo as palavras-chave, entre aspas, “sustentabilidade”, “responsabilidade social” e “responsabilidade social corporativa” (Figura 1). Os números sugerem que o uso dos dois primeiros termos ultrapassou RSC no início dos anos 90.

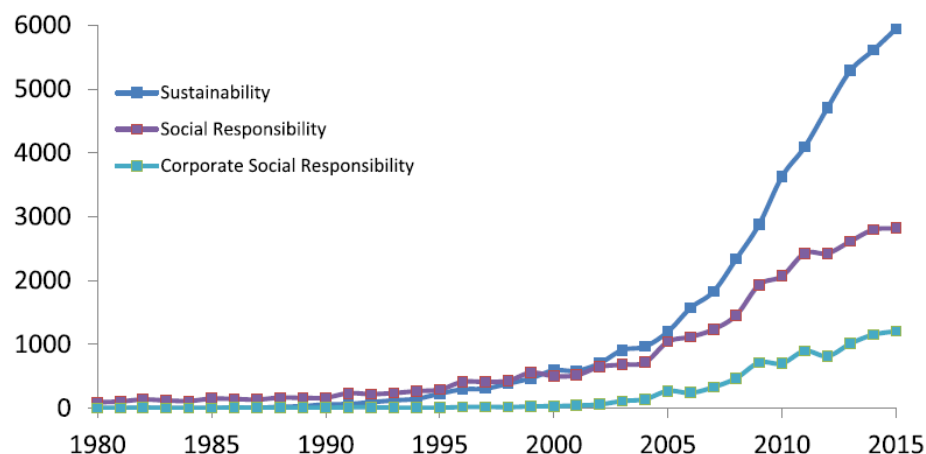


Figura 1 – Número de publicações acadêmicas contendo as palavras-chave “sustentabilidade”, “responsabilidade social” e “responsabilidade social corporativa”

Fonte: Tang (2018, p. 3).

De acordo com Carter e Easton (2011), apesar de alguns pesquisadores incorporarem o aspecto econômico no contexto da responsabilidade social corporativa, boa parte da literatura existente aplicou as dimensões ambientais e/ou sociais da RSC sem considerar de maneira explícita o desempenho econômico. Assim, na indústria, gestores muitas vezes veem a

⁷ WARD, H.; SMITH, C. **Corporate Social Responsibility at a Crossroads: Futures of CSR in the UK to 2015**. Londres: International Institute for Environment and Development Report, 2006.

⁸ Banco de dados de citações para ciências sociais e humanas.

responsabilidade social como apenas isso: uma responsabilidade, que não necessariamente gera recompensas financeiras (WALLEY; WHITEHEAD⁹ 1994 apud CARTER; EASTON, 2011).

Dessa forma, o tripé da sustentabilidade se torna um conceito central ao expressar o que significa a sustentabilidade para a organização: a intersecção entre os desempenhos ambiental (planeta), social (pessoas) e econômico (lucro), ilustrada na Figura 2. Como apontam Carter e Easton (2011, p. 48, *itálico nosso*):

Em vez de sugerir que as empresas identifiquem e se engajem em atividades sociais e ambientais que *provavelmente ajudarão*, ou pelo menos *não prejudicarão*, o desempenho econômico, o tripé da sustentabilidade explicitamente direciona gestores a identificar atividades que melhoram o desempenho econômico e ditam a prevenção contra atividades sociais e ambientais que estão fora dessa intersecção.



Figura 2 – Ilustração do tripé da sustentabilidade

Fonte: Ometto (2019).

Embora existam diversos entendimentos para o termo sustentabilidade, ele será usado neste trabalho como sinônimo perfeito de desenvolvimento sustentável. Pela definição da Comissão Mundial sobre Meio-Ambiente e Desenvolvimento¹⁰ (1987 apud SEURING; MÜLLER, 2008), o desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender às suas próprias necessidades.

No ano de 2000, a fim de lidar com várias questões sociais e ambientais, todos os Estados-membros da Organização das Nações Unidas (ONU) se comprometeram a reduzir a pobreza extrema e a alcançar, até 2015, os oito Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), representados na Figura 3. Embora tenha apresentado resultado positivo ao fim de 15

⁹ WALLEY, N.; WHITEHEAD, B. It's not easy being green, **Harvard Business Review**, [S.I.], v. 72, n. 3, p. 46-52, 1994.

¹⁰ WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT. **Our common future**. Oxford: Oxford University Press, 1987.

anos, sobretudo no combate à fome e à pobreza, a política global para realização e efetivação dos ODM envolvia de maneira efetiva somente os governos, não se aproveitando das empresas e da sociedade civil como um todo (BLUEVISION, 2018?).



Figura 3 – Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM)

Fonte: Agenda 2030/ONU Brasil [201-].

Assim, seguindo recomendações da Assembleia Geral (2013, p. 1), segundo as quais o “desenvolvimento sustentável – impulsionado pela integração do crescimento econômico, justiça social e sustentabilidade ambiental – deve se tornar o nosso princípio orientador e procedimento operacional padrão” na era pós-2015, os chefes de Estado das Nações Unidas adotaram, em setembro daquele ano, a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. Nela constam os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e suas 169 metas (Figura 4), construídos sobre o legado dos ODM.



Figura 4 – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)

Fonte: Bluevision/ONU Brasil [2018?].

No entanto, em contrapartida aos ODM, os ODS explicitamente convocam todas as empresas a utilizar sua criatividade e inovação para resolver os desafios de desenvolvimento sustentável, o que demonstra a importância desses parâmetros estarem no centro da decisão dos negócios. De fato, o então secretário-geral da ONU, Ban Ki-moon, afirmou considerar as empresas parceiras vitais no cumprimento dos ODS (GRI; UN GLOBAL COMPACT; WBCSD, 2015; BLUEVISION, 2018?).

Nesse contexto, os ODS representam para o setor privado uma excelente oportunidade de alavancar novos negócios (BLUEVISION, 2018?), o que incentivou o surgimento de modelos de negócio sustentáveis divergentes do usual, que é orientado ao mercado (Figura 5). Um dos fatores que merece destaque nesse novo modelo de negócios é a noção de vantagem “co-opetitiva”, combinando competição e colaboração.



Figura 5 – Comparação entre modelos de negócio usual e sustentável (em inglês, *as-usual* e *sustainable*, respectivamente)

Fonte: Adaptado de Carvalho (2019).

Segundo o Guia dos ODS para as Empresas (GRI; UN GLOBAL COMPACT; WBCSD, 2015, p. 26), que contém diretrizes para implementação dos ODS na estratégia dos negócios, “a apreciação do valor da colaboração também é explicitamente incorporada ao projeto dos ODS, com o ODS 17 esboçando várias metas para parcerias intersetoriais”. Ainda segundo o documento, de maneira geral, uma empresa pode explorar ao menos três tipos de parcerias:

- a) *Parcerias da cadeia de valor*, em que empresas da cadeia de valor associam competências complementares, tecnologias e recursos, trazendo novas soluções para o mercado;
- b) *Iniciativas setoriais* em que vários líderes unem esforços para elevar padrões e práticas da indústria como um todo e superar desafios comuns;
- c) *Parcerias com diferentes partes interessadas*, em que governos, organizações do setor privado e da sociedade civil se unem a fim de enfrentar desafios complexos.

2.2.1 Modelo de certificação sustentável: *B-Corps*

Criado em 2007 por Gilbert, Houlahan e Kassoy, o modelo de certificação *B-Corps* tem atraído cada vez mais atenção no mundo acadêmico e profissional (CHEN; KELLY, 2015). Essa certificação visa o reconhecimento de *beneficial corporations* (empresas benéficas, em tradução livre), que adotam práticas sustentáveis em seus modelos de negócio e se destacam por direcionar seus lucros à geração de impacto positivo para funcionários, comunidade e meio-ambiente (B LAB, 2019). Um manifesto presente no site é mostrado a seguir (em inglês):

We envision a global economy that uses business as a force for good.
This economy is comprised of a new type of corporation - the B Corporation - which is purpose-driven and creates benefit for all stakeholders, not just shareholders.
As B Corporations and leaders of this emerging economy, we believe:

- That we must be the change we seek in the world.
- That all business ought to be conducted as if people and place mattered.
- That, through their products, practices, and profits, businesses should aspire to do no harm and benefit all.

To do so requires that we act with the understanding that we are dependent upon another and thus responsible for each other and future generations (B LAB, 2019).

Essa certificação é administrada pela associação sem fins lucrativos *B-Lab*, criada e administrada pelos fundadores do modelo, e se baseia na métrica *B-Score*. A métrica não avalia apenas o produto ou serviço oferecido pela empresa, mas o impacto global que sua atuação gera em todas as partes interessadas. A *B-Score* consta no *B Impact Report*, podendo variar de 0 a 200 pontos. O certificado de *B-Corps* é conferido às empresas com *B-Score* superior a 80.

Segundo consulta feita ao site da *B-Lab* em 04 fevereiro de 2019, há 2.655 empresas certificadas, distribuídas por 60 países e atuantes em 150 indústrias. Dessas empresas, 116 são brasileiras: 88 são prestadoras de serviço, e as demais atuam nos setores de agricultura e cultivo,

atacado e varejo e indústria (Tabela 1). Desde a entrada em vigor da certificação, em 2007, o número de empresas certificadas vem crescendo ano a ano, atraindo a atenção de investidores, acadêmicos e legisladores (CHEN; KELLY, 2015).

Tabela 1 – *B-Score* das empresas brasileiras com Certificação B em março de 2019, por setor (continua)

Setor*	Empresa	<i>B-Score</i>
Agricultura/Cultivo	Média	106,0
Agricultura/Cultivo	Fazenda Da Toca Orgânicos	146,2
Agricultura/Cultivo	Daterra Atividades Rurais	97,5
Agricultura/Cultivo	AMATA	90,5
Agricultura/Cultivo	AMMA Chocolate	89,7
Atacado/Varejo	Média	98,5
Atacado/Varejo	Movin	143,7
Atacado/Varejo	Editora Voo	105,6
Atacado/Varejo	Asta Corp Produtos Sustentáveis Ltda.	96,9
Atacado/Varejo	Vanessa Montoro	88,2
Atacado/Varejo	Meu Copo Eco	86,3
Atacado/Varejo	Barbara Mattivy	85,5
Atacado/Varejo	Brilia (Swell Imp./Com. de Produtos de Iluminação SA)	83,4
Indústria	Média	102,8
Indústria	Recicladora Urbana	127,4
Indústria	Papel Semente Ind. e Comércio Ltda.	122,7
Indústria	Natura Cosméticos S.A.	120,3
Indústria	Okena	117,8
Indústria	NewInc Construtora	113,3
Indústria	Tobasa Bioindustrial de Babaçu SA	107,8
Indústria	Dinâmica Soluções Ambientais Ltda.	107,5
Indústria	Peixes da Amazônia SA	105,7
Indústria	Sunew Filmes Fotovoltaicos Impressos SA	104,9
Indústria	CIANO Alimentos Sustentáveis Ltda.	97,0
Indústria	Boomera	96,1
Indústria	Flavia Aranha Comércio e Confecção EIRELI - ME	95,7
Indústria	Combio Energia	94,1

Setor*	Empresa	B-Score
Indústria	Amêndoas do Brasil	92,8
Indústria	Pecsa	82,3
Indústria	Mãe Terra	81,5
Indústria	CBPAK Tecnologia SA	81,4

Fonte: Elaborada pela autora com base em *B Corp Directory* (B Lab, 2019).

Nota: * Exceto empresas de serviço.

Uma pesquisa realizada com empresas certificadas até o ano de 2011 apontou conclusões interessantes a respeito de seu desempenho econômico (CHEN; KELLY, 2015). Descobriu-se que as empresas certificadas apresentaram performance financeira superior à de competidores de capital aberto, de grande ou pequeno porte, no período analisado (2007-2011), enquanto apresentaram performance muito semelhante à de competidores de capital fechado de pequeno porte. Assim, os resultados permitem afirmar que a preocupação socioambiental não apresentou consequências negativas na performance financeira das empresas estudadas.

O mesmo estudo mostrou, para os dados de 2011 (quando o número de empresas certificadas era 800), uma disparidade na performance financeira entre as empresas certificadas com *B-Score* no primeiro quartil (25% mais alto) contra aquelas do quartil inferior (25% mais baixo). Observou-se que as empresas com *B-Score* mais alto apresentaram receitas maiores e um maior crescimento na produtividade dos empregados quando comparadas ao quartil mais baixo.

Essa conclusão indica que negócios avaliados com *B-Score* mais elevados possuem uma organização mais robusta, ao mesmo tempo que conseguem manter níveis altos de responsabilidade socioambiental. Os autores concluem que o crescimento e a boa performance dessas empresas servem de evidência para incitar a discussão e a pesquisa sobre esse tipo de companhia.

Uma pesquisa mais recente, realizada em 2015, estudou os modelos de negócio de empresas certificadas com o *B-Corps* na Austrália (STUBBS, 2017). Stubbs avaliou 14 empresas com fins lucrativos (*for-profit companies*) de diversos setores e observou que elas buscam lucros para criar impactos sociais e ambientais positivos, assim como resultados para as partes interessadas, caracterizando-as, então, como empresas de “lucro com propósito” (*profit with a purpose*).

As *B-Corps* não buscam maximizar os lucros de acordo com a lógica do mercado. Na verdade, os lucros são os meios pelos quais atingem seu propósito social e fins sociais positivos (STUBBS, 2017). Além disso, foi observado que essas companhias possuíam uma estrutura

organizacional alinhada, onde o núcleo da organização aparece unido, incorporando os objetivos, valores, identidades e práticas associadas às lógicas de mercado e sociais.

2.2.2 Certificação orgânica

Os padrões de desenvolvimento sustentável têm implicações diretas na exploração dos recursos naturais e no equilíbrio socioambiental. Entre os desafios enfrentados pelos sistemas de produção agropecuários atualmente, destaca-se a necessidade de produzir matérias-primas em quantidade e *qualidade* adequadas, de modo que a produção não contamine o meio ambiente, não pressione inadequadamente os recursos naturais e leve em consideração aspectos de *equidade social* (CASTRO NETO et al., 2010, *itálico nosso*).

Além disso, segundo Costa¹¹ (1997 apud CASTRO NETO et al., 2010), é fundamental que o Estado estimule a noção de responsabilidade socioambiental, garantindo em especial o funcionamento de sistemas de crédito agrícola que favoreçam o uso sustentável por meio da agricultura de base ecológica ou orgânica. Essa modalidade rural estabelece um modelo alternativo de agricultura familiar e favorece a produção de alimentos mais saudáveis.

Assim, levantam-se questões a respeito da agricultura orgânica e da alimentação saudável no âmbito da sustentabilidade. Nesse contexto, o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) desenvolveu em 2011 a Certificação Orgânica, a qual assegura por escrito que determinado produto, processo ou serviço atende às normas e práticas da produção orgânica (ORGANICSNET, [201-]). Essa certificação se apresenta geralmente sob a forma de um selo afixado ou impresso no rótulo ou na embalagem do produto (Figura 6).



Figura 6 – Selo federal para produtos orgânicos certificados

Fonte: OrganicsNet/MAPA [201-].

Segundo o MAPA ([201-]), as principais finalidades dos sistemas de produção orgânicos são: a oferta de produtos saudáveis isentos de contaminantes; a preservação da diversidade biológica; o emprego de produtos e processos em prol da fertilidade do solo; a

¹¹ COSTA, M. B. B.; CAMPANHOLA, C. **A agricultura alternativa no estado de São Paulo**. Jaguariúna, SP: Embrapa Meio Ambiente, 1997.

reciclagem de resíduos de origem orgânica; o estabelecimento de relações de trabalho justas, dignas e equitativas; e o estímulo aos circuitos curtos e à relação direta entre o produtor e o consumidor final.

Há três mecanismos distintos para fazer parte do Cadastro Nacional de Produtores Orgânicos (ORGANICSNET, [201-]):

- a) Certificação por Auditoria: a concessão do selo é feita por uma certificadora pública ou privada credenciada no MAPA;
- a) Sistema Participativo de Garantia (SPG): caracteriza-se pela responsabilidade coletiva dos membros do sistema, graças a um Organismo Participativo de Avaliação da Conformidade (Opac) legalmente constituído;
- b) Controle Social na Venda Direta: exclusiva para a agricultura familiar, abre uma exceção na obrigatoriedade de certificação, mas exige o credenciamento numa Organização de Controle Social (OCS) cadastrada em órgão fiscalizador oficial.

Em linhas gerais, o processo de certificação deve ser feito através de visitas de inspeção, programadas e aleatórias, realizadas na unidade de produção agrícola para produtos comercializado *in natura*, e nas unidades de processamento para produto processados, e de comercialização no caso de entrepostos (ORGANICSNET, [201-]).

A transformação da agricultura familiar convencional em agricultura ecológica torna-se uma estratégia competitiva frente ao latifúndio agroexportador, trazendo valor agregado aos produtos familiares. Além de ser considerada uma saída para a sustentabilidade ambiental, a agricultura orgânica pode ser vista como uma forma de dar melhores condições aos pequenos produtores rurais ao transformar o cultivo orgânico em sua principal fonte de renda (CASTRO NETO et al., 2010).

2.3 Gestão sustentável da cadeia de suprimentos

Pela definição de Handfield e Nichols¹² (1999 apud SEURING; MÜLLER, 2008), a cadeia de suprimentos (em inglês, *supply chain*) engloba todas as atividades associadas ao fluxo e à transformação material de mercadorias, do estágio de matéria-prima (i.e., extração) até o usuário final, bem como os fluxos de informação associados. Já a gestão da cadeia de suprimentos – ou *supply chain management* (SCM), no inglês – corresponde à integração dessas

¹² HANDFIELD R. B.; NICHOLS E. L. **Introduction to supply chain management**. Nova Jersey: Prentice-Hall, 1999.

atividades por meio de melhores relações entre os atores da cadeia de suprimentos com o intuito de alcançar uma vantagem competitiva sustentável.

O campo de gestão sustentável da cadeia de suprimento evoluiu de uma perspectiva da responsabilidade social corporativa para uma visão voltada ao tripé da sustentabilidade, a fim de responder às preocupações ambientais e sociais além da rentabilidade (CARTER; EASTON, 2011). Essas preocupações são exemplificadas por Tang (2018, p. 3, *italico nosso*):

Então, parece haver objetivos distintamente diferentes [nas empresas]. Por um lado, *o objetivo de buscar sustentabilidade ambiental e social*. Como a população mundial continua a crescer [...], existe uma preocupação pública com o *fornecimento sustentável de recursos naturais* (terra arável, fontes naturais de água, petróleo e gás etc.). Ao mesmo tempo, muitas empresas estão preocupadas com o *fornecimento sustentável de matérias-primas* nos países em desenvolvimento [...]. Para competir globalmente, as empresas têm extensivamente realocado (e terceirizado) sua produção para países em desenvolvimento para reduzir custos. Devido a inconsistências na aplicação da lei nesses países, muitas empresas estão preocupadas com *questões éticas* (segurança do trabalhador, assistência social ao trabalho, trabalho infantil [...]). Por outro lado, *há a rentabilidade*.

Assim, no âmbito do desenvolvimento sustentável, pode-se definir a gestão sustentável da cadeia de suprimentos (ou, em inglês, *sustainable supply chain management – SSCM*) como a gestão de fluxos de materiais, informações e capital, bem como a cooperação entre empresas ao longo da cadeia de suprimento, levando em consideração os objetivos de todas as três dimensões do desenvolvimento sustentável que são derivados dos requisitos do cliente e das partes interessadas (SEURING; MÜLLER, 2008).

Carter e Easton (2011) destacam a posição particularmente vantajosa dos gestores da cadeia de suprimento para impactar, tanto positiva como negativamente, os desempenhos ambiental e social. Isso se dá, por exemplo, por meio da seleção e do desenvolvimento de fornecedores, das escolhas de modais e de transportadoras, das decisões de localização e roteirização de veículos, das escolhas de embalagens etc.

Numa revisão da literatura sobre gestão sustentável da cadeia de suprimentos, Seuring e Müller (2008) consideraram 191 artigos publicados entre 1990 e 2007 (apesar de o primeiro trabalho encontrado datar apenas de 1994) a fim de construir uma estrutura conceitual que resumisse sua pesquisa. Em todos os artigos analisados, assumiu-se que a dimensão econômica foi abordada por se tratar unicamente de publicações e periódicos relacionados à administração. Fora ela, os artigos foram classificados em três categorias quanto ao desenvolvimento sustentável: ambiental, social ou sustentável (abrangendo as duas dimensões anteriores).

Como mostra a Tabela 2, nota-se que a maioria dos artigos trata de problemas ambientais. Quanto às publicações consideradas sustentáveis, a integração entre as dimensões ambiental e social só aparece efetivamente em 2002, quando um número considerável de artigos é publicado. Os números de publicações sobre o aspecto social, por sua vez, permanecem erráticos. Há um claro déficit na literatura sobre gestão da cadeia de suprimento socialmente responsável – bem como sobre a fusão de todas as três dimensões do desenvolvimento sustentável, embora o número relativamente alto de oito trabalhos publicados em 2008 aponte um avanço nessa direção (SEURING; MÜLLER, 2008).

Tabela 2 – Distribuição dos artigos analisados por ano de acordo com as três dimensões da sustentabilidade

Ano	Ambiental	Social	Sustentável
1994	1	1	–
1995	3	–	–
1996	5	–	–
1997	8	1	1
1998	10	1	1
1999	4	–	–
2000	11	3	–
2001	20	–	1
2002	7	5	4
2003	10	5	5
2004	12	2	3
2005	19	2	4
2006	8	–	4
2007	22	–	8
Total	140	20	31

Fonte: Adaptado de Seuring e Müller (2008).

Nota: Sinal convencional utilizado:

– Dado numérico igual a zero não resultante de arredondamento.

Quanto à tentativa de construção teórica, Seuring e Müller (2008) identificaram a existência de gatilhos na gestão sustentável da cadeia de suprimentos em empresas focais¹³ (Figura 7). Segundo os autores, pressões externas e incentivos definidos por diferentes grupos

¹³ Empresas ditas focais geralmente: (1) governam a cadeia de suprimentos, (2) têm contato direto com o consumidor e (3) projetam o produto ou serviço oferecido (SEURING; MÜLLER, 2008).

são o ponto de partida, sendo os mais frequentes: regulamentações legais, resposta às partes interessadas, vantagem competitiva, demandas dos consumidores, perda de reputação e grupos de pressão ambiental e social. Quando a empresa focal é pressionada, ela geralmente passa essa pressão adiante para os fornecedores, exigindo cada vez mais que eles atuem de acordo com diretrizes estabelecidas por padrões ambientais e sociais, como a ISO 14001¹⁴ e a SA 8000¹⁵.

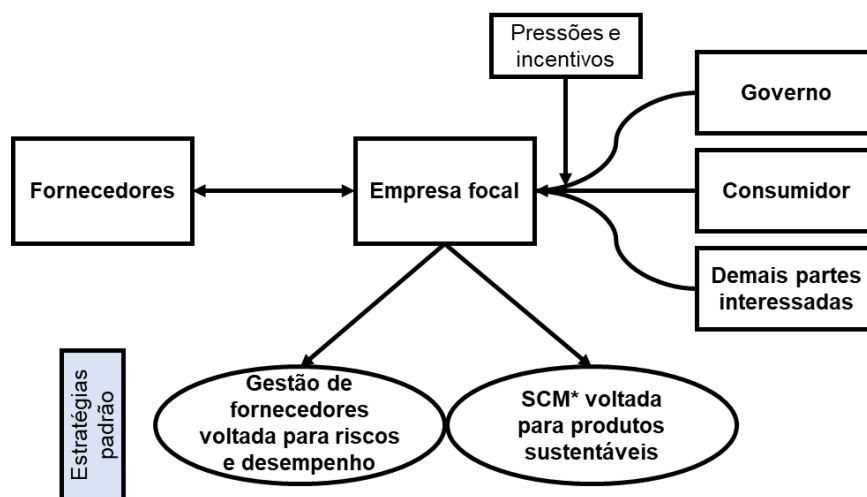


Figura 7 – Gatilhos da gestão sustentável da cadeia de suprimentos

Fonte: Adaptado de Seuring e Müller (2008).

Nota: * Gestão da cadeia de suprimentos.

2.3.1 Cadeias de suprimento ambientalmente sustentáveis

Evidentemente, como mostrado na seção anterior, as pesquisas sobre gestão sustentável da cadeia de suprimentos ainda são dominadas por questões ambientais/ecológicas (SEURING; MÜLLER, 2008). Numa cadeia de suprimento ambientalmente sustentável, é preciso integrar questões que ultrapassam as atividades tradicionalmente centrais da cadeia de suprimentos, algumas das quais são citadas a seguir (LINTON et al., 2007):

- Design de produto: técnicas como a avaliação do ciclo de vida são usadas para auxiliar a determinar como projetar um produto que minimize seu impacto ambiental ao longo de sua vida útil e posteriormente;
- Fabricação de subprodutos: a consideração da cadeia de suprimentos estendida inclui a redução e eliminação de subprodutos por meio de tecnologias mais limpas, de qualidade e de técnicas de produção enxuta;

¹⁴ Sistema de gestão ambiental que permite à organização desenvolver uma estrutura para a proteção do meio ambiente.

¹⁵ Norma voluntária que atesta a abordagem ética e responsável de uma empresa com respeito aos problemas sociais do trabalho.

- c) Extensão da vida útil do produto: diversas técnicas são usadas para prolongar a vida útil dos produtos; graças a isso, o esgotamento de recursos através da produção de novos produtos é evitado;
- d) Fim da vida útil do produto: a disposição do produto no final de sua vida útil depende, em grande parte, de ações realizadas em estágios anteriores; o projeto inicial do produto, por exemplo, tem grande influência sobre até que ponto ele pode ser reutilizado, remanufaturado, reciclado, incinerado ou descartado.

Ainda segundo Linton et al. (2007), o fato de estender a cadeia de suprimentos – de forma a englobar questões como remanufatura, reciclagem e renovação – acrescenta complexidade ao design da cadeia, além de um conjunto de possíveis questões estratégicas e operacionais, incluindo aquelas relacionadas à noção de economia circular, tema abordado na seção a seguir.

2.3.1.1 Economia circular

Recentemente, alguns autores têm sugerido que a indústria e os formuladores de políticas públicas estão promovendo o conceito de Economia Circular (EC), que exige um melhor uso dos recursos através de um sistema circular em vez de linear, como mostra a Figura 8 (TANG, 2018). Entende-se a economia circular como um novo modelo de negócios, restaurativo e regenerativo por princípio (CAMPOS, 2019).

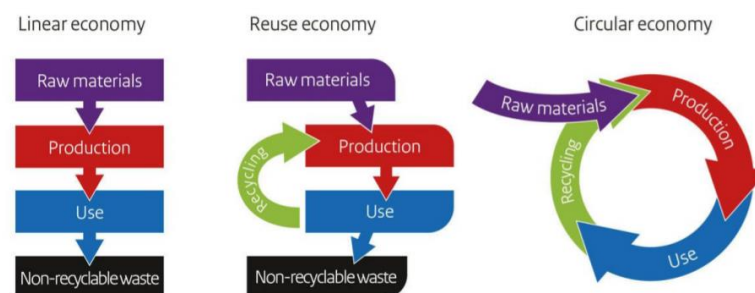


Figura 8 – Diferentes modelos no uso de recursos: da economia linear à circular

Fonte: Campos (2019).

Nesse contexto, deixa-se de pensar de forma linear, em que a energia é derivada de recursos naturais finitos e os materiais técnicos e biológicos estão misturados num mesmo ciclo aberto, gerando resíduos ao seguir o fluxo extrair-transformar-descartar (no inglês, *take-make-dispose*). Em vez disso, é preciso pensar de forma circular: utilizando-se de energia proveniente de fontes renováveis, os ciclos biológico e técnico são separados e fechados; este passa a seguir

um circuito transformar-utilizar-retornar ao fabricante (em inglês: *make-use-return*), enquanto aquele segue um fluxo transformar-consumir-enriquecer o solo (do inglês *make-consume-enrich*) (CAMPOS, 2019).

No modelo da economia circular, três premissas são seguidas (OYEVAAR et al.¹⁶ 2016 apud VAZQUEZ-BRUST, 2019):

- Produtos são projetados para serem usados por mais tempo, compartilhados, substituídos por serviços, reutilizados, desmontados para remanufatura ou reciclados;
- Processos são projetados para equilibrar os fluxos de água, energia e poluição;
- Mão-de-obra ilimitada assume um papel central, enquanto fontes materiais e naturais assumem uma posição subordinada.

Nota-se, portanto, que as atividades econômicas em uma EC não apenas geram como *recuperam valores* de produtos e serviços, mantidos por longo prazo e para todas as partes interessadas (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA, 2018). Nesse sentido, a economia circular extrapola o paradigma de um novo modelo econômico, elevando-se ao patamar de mudança cultural, de mentalidade, da sociedade como um todo, como ilustra a Figura 9.

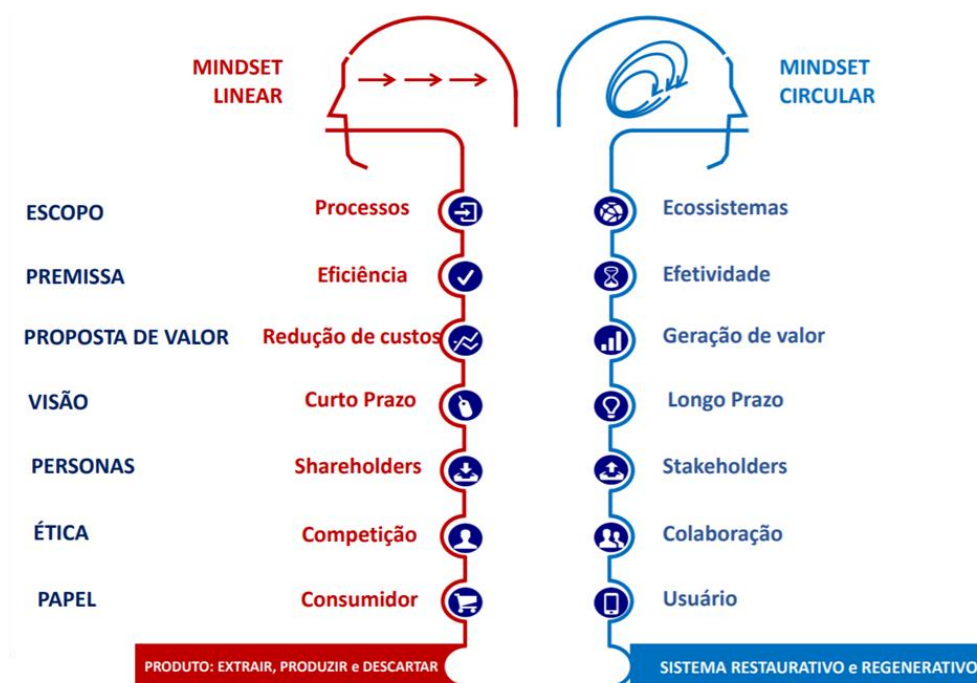


Figura 9 – Mentalidade das economias linear *versus* circular

Fonte: Ometto (2019).

¹⁶ OYEVAAR, M.; VAZQUEZ-BRUST, D; BOMMEL, H. **Globalization and Sustainable Development: A Changing Perspective for Business**. [S.I.]: Red Globe Press, 2016.

Ao abordar a necessidade de colaboração e de propostas de valor inclusivas na economia circular, Ihrig e MacMillan (2017) afirmam em artigo da Harvard Business Review que:

Em um ecossistema tão entrelaçado, não se pode concentrar exclusivamente no cliente e na sua empresa. É preciso ter propostas de valor às quais outras partes interessadas possam aderir – o que complica enormemente o processo de identificar inovações bem-sucedidas. É claro que expandir o foco também aumenta a oportunidade. As empresas que descobrem como gerenciar essa complexidade desfrutarão de uma poderosa vantagem competitiva para encontrar e selecionar inovações.

Dessa forma, a EC é uma estratégia que surge com o intuito de enfrentar o desafio da escassez de recursos e da eliminação de resíduos, em uma abordagem ganha-ganha com perspectiva econômica e de geração de valor. Sua implementação viável depende de repensar a gestão das operações, em especial ciclos de vida de produtos e serviços, projeto do produto, processos de fabricação e atividades de gestão da cadeia de suprimentos (CARVALHO, 2019). Logo, o modelo de negócios circular é uma subcategoria dos modelos de negócios sustentáveis.

2.3.2 Cadeias de suprimento socialmente responsáveis

De acordo com Tang (2018), para muitos pesquisadores o tema das cadeias de suprimento socialmente responsáveis não é bem compreendido. Apesar de um crescimento considerável da literatura a esse respeito desde 2010, nota-se que o aumento se deve a publicações que abordam diversas áreas, mas nenhuma delas em profundidade. De fato, como observaram Seuring e Müller (2008), este tema continua a ser uma área de pesquisa nascente na gestão das operações.

Pode-se definir cadeia de suprimento socialmente responsável como os “aspectos de operações relacionados a produtos ou processos que afetam a segurança humana, o bem-estar e o desenvolvimento da comunidade” (KLASSEN; VEREECKE, 2012, p. 103). Mani, Gunasekaran e Delgado (2018) identificaram que o fenômeno das cadeias de suprimento socialmente responsáveis tem cinco dimensões em países em desenvolvimento: diversidade, saúde e segurança, produção responsável, direitos humanos e responsabilidade social.

Alguns autores, por sua vez, preferem usar o termo cadeias de suprimento socialmente inclusivas. Nesse caso, são consideradas as seguintes definições pelo Conselho da União Europeia (2004):

- a) Pobreza: situação em que os rendimentos e recursos de certas pessoas são tão inadequados que as impedem de ter um padrão de vida considerado aceitável na sociedade em que vivem. Elas podem experimentar múltiplas desvantagens, como desemprego, baixa renda, cuidados de saúde precários e barreiras à aprendizagem;
- b) Exclusão social: processo pelo qual certos indivíduos são impedidos de participar plenamente da sociedade em decorrência de sua pobreza, ou da falta de competências básicas e oportunidades de aprendizagem ao longo da vida, ou como resultado de discriminação. Isso os afasta de oportunidades de emprego, renda e educação, bem como de atividades sociais e comunitárias que são a norma para outras pessoas;
- c) Inclusão social: processo que assegura que as pessoas em risco de pobreza e exclusão social obtenham as oportunidades e recursos necessários para participar plenamente da vida econômica, social e cultural e gozar de um padrão de vida e bem-estar considerados normais na sociedade em que vivem.

Tang (2018), ao abordar as restrições que os pobres enfrentam para participar efetivamente da cadeia de suprimentos, enumera três aspectos principais: falta de acesso a financiamento, falta de acesso ao mercado e baixa produtividade. Quanto ao primeiro deles, o autor afirma que mais de 2 bilhões de adultos nos países em desenvolvimento precisam de serviços financeiros para iniciar ou manter seus negócios. No entanto, eles não têm acesso a crédito, empréstimos e poupança pois não têm garantias, histórico de crédito nem experiência em administrar dinheiro.

Em relação à falta de acesso ao mercado, Tang (2018) declara que fornecedores e produtores pobres, incluindo pescadores e agricultores, muitas vezes têm de vender sua produção a preços baixos por meio de atravessadores. Além disso, lojistas e pequenos atacadistas enfrentam altos custos operacionais devido à falta de infraestrutura e de canais formais de distribuição. Por fim, ao tratar da baixa produtividade, ele coloca que devido à baixa escolaridade e à falta de recursos, pobres em muitos países em desenvolvimento não sabem como, ou não podem investir em equipamentos para melhorar a produtividade.

Diante desse contexto, Vazquez-Brust (2019) identifica algumas estratégias direcionadas à redução da pobreza e da exclusão social em modelos de EC:

- a) Projetar produtos e serviços da EC para pobres ou pessoas em risco de exclusão social;
- b) Reduzir as diferenças entre pobres e ricos em termos de riscos e benefícios ambientais;
- c) Criar empregos em todos os níveis de competências;
- d) Fortalecer as comunidades locais para se beneficiar de EC (e.g. resiliência);
- e) Capacitar indivíduos em risco de exclusão social (e.g. empreendedorismo);

- f) Apoiar a inclusão de minorias e grupos em risco de exclusão social como fornecedores e distribuidores.

Tang (2018) exemplifica a estratégia de envolver os pobres como fornecedores e distribuidores (Figura 10). Considerando uma cadeia de suprimentos em que uma empresa com fins lucrativos é a empresa focal, a fim de ser socialmente responsável e lucrativa, a empresa deve envolver os pobres como fornecedores ou produtores nas operações de produção, bem como engajá-los como distribuidores ou varejistas nas operações de vendas.

Como os pobres carecem de meios financeiros para se tornarem empreendedores ou consumidores independentes do ponto de vista da empresa, essa estratégia possibilita que eles atuem em outros papéis na cadeia de suprimentos. Além disso, essa opção também pode criar mais empregos e gerar mais renda para os pobres, enquanto reduz custos e aumenta as vendas da empresa simultaneamente.

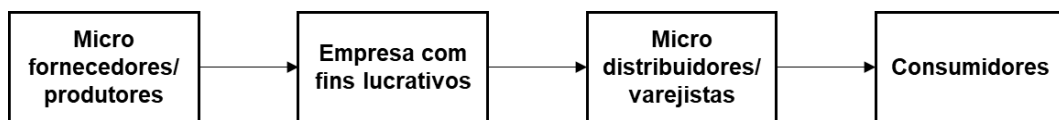


Figura 10 – Envolvendo os pobres como fornecedores e distribuidores

Fonte: Adaptado de Tang (2018).

2.4 Gestão sustentável de fornecedores

Dado que as empresas dependem de seus fornecedores para aumentar seu desempenho e o da cadeia de suprimento como um todo, eles devem ser cuidadosamente avaliados e selecionados (AGERON; GUNASEKARAN; SPALANZANI, 2012). Govindan, Shankar e Kannan (2018, p. 354) enfatizam a importância da seleção dos fornecedores ao afirmarem que se trata de “uma das decisões mais difíceis que os gerentes industriais [devem] tomar”, pois como o valor gasto na aquisição de materiais pode chegar a 75% dos custos iniciais de capital da empresa, ineficiências na seleção de fornecedores prejudicam muito a margem de lucro.

Numa cadeia de suprimentos convencional, essa seleção normalmente é baseada em critérios comuns, como qualidade, custo, prazo de entrega e durabilidade. No entanto, escândalos recentes envolvendo fornecedores de algumas empresas de vestuário (Adidas, C&A, Nike, Zara, entre outras), relativos a condições de trabalho desumanas ou contaminações no local de trabalho, demonstram que empresas focais podem ser responsabilizadas pelo desempenho sustentável de seus fornecedores.

Exige-se que tais empresas considerem as questões ambientais e sociais presentes *em toda a sua cadeia de suprimentos* (SEURING; MÜLLER, 2008, *itálico nosso*). Assim, segundo Ageron, Gunasekaran e Spalanzani (2012, p. 170), “as empresas não têm escolha senão integrar práticas [e padrões] sustentáveis na seleção e gestão de seus fornecedores”.

Segundo a estrutura conceitual desenvolvida por Seuring e Müller (2008) e apresentada anteriormente na Figura 7, quando a empresa focal é alvo de pressões externas provenientes de diferentes grupos, ela geralmente passa essa pressão adiante para os fornecedores. Nesse contexto, duas estratégias complementares são identificadas na maneira como a empresa lida com seus fornecedores. São elas: a gestão de fornecedores voltada para riscos e desempenho, e a gestão da cadeia de suprimentos voltada para produtos sustentáveis.

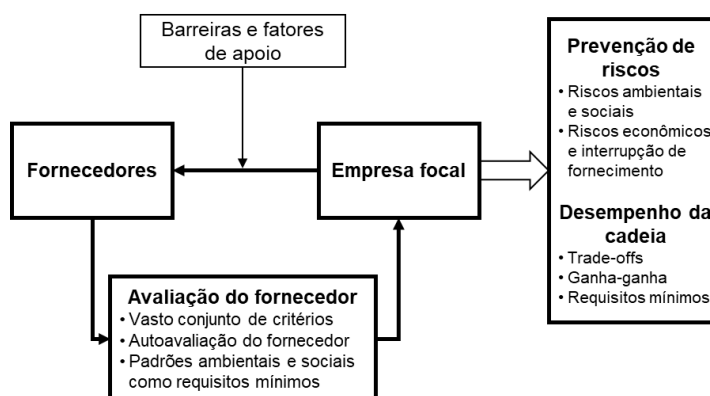


Figura 11 – Gestão de fornecedores voltada para riscos e desempenho

Fonte: Adaptado de Seuring e Müller (2008).

Na gestão de fornecedores voltada para riscos e desempenho (Figura 11), observa-se que em resposta a tais pressões e incentivos, várias empresas introduziram sistemas de avaliação de fornecedores que integram critérios ambientais e sociais. Além disso, existe a possibilidade de autoavaliação do fornecedor, em que ele declara como lida com tais questões. Esses sistemas dependem da definição de padrões ambientais e sociais que estabeleçam requisitos mínimos. Ainda, barreiras e fatores de apoio dificultam ou facilitam, respectivamente, a cooperação com os fornecedores.

Quanto ao desempenho da cadeia, os autores listam três situações possíveis. Há casos em que existem *trade-offs* entre as dimensões da sustentabilidade; outros, por sua vez, constituem uma abordagem ganha-ganha. Por fim, em alguns casos, os desempenhos ambiental e social foram pré-requisitos para os fornecedores. Do ponto de vista da empresa focal, critérios ambientais e sociais garantiram que fornecedores agissem de acordo com os padrões definidos.

Portanto, nesses casos eles podem ser compreendidos como qualificadores de pedidos, enquanto ganhadores de pedido são critérios econômicos.

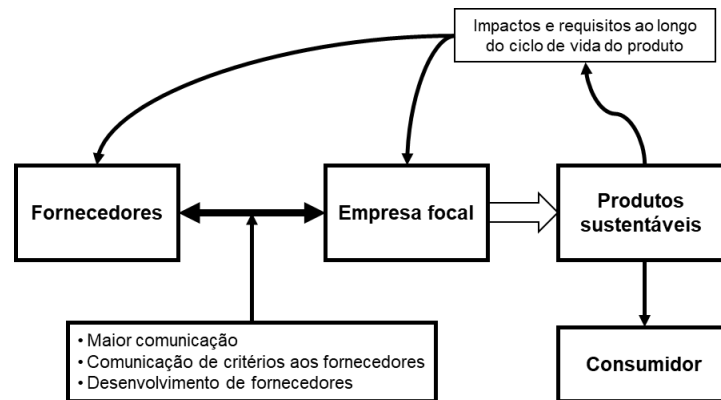


Figura 12 – Gestão da cadeia de suprimentos voltada para produtos sustentáveis

Fonte: Adaptado de Seuring e Müller (2008).

Já na gestão da cadeia de suprimentos voltada para produtos sustentáveis (Figura 12), Seuring e Müller (2008) relatam que, a fim de desenvolver e comercializar produtos sustentáveis para seus consumidores, muitas empresas focais tiveram que desenvolver seus fornecedores. Vários autores relatam, por exemplo, que empresas de vestuário precisaram se certificar de que tinham um fornecedor de algodão orgânico antes de oferecerem tais produtos.

Isso desencadeou investimentos consideráveis nas instalações dos parceiros para desenvolver essa estrutura de fornecimento e ajudar a melhorar suas instalações e processos de produção. O que está implícito é que os fornecedores são treinados e seu desempenho global [melhora], embora a empresa focal geralmente compre menos de 10% da produção total (SEURING; MÜLLER, 2008, p. 1705).

Assim, de maneira geral, na gestão sustentável da cadeia de suprimentos existe “uma necessidade de cooperação entre uma gama mais ampla de empresas ao longo da cadeia” do que normalmente se observa na literatura convencional (SEURING; MÜLLER, 2008, p. 1705). Ademais, alguns autores afirmam que realizar esforços voltados à integração, avaliação e colaboração de fornecedores no que diz respeito à sustentabilidade representa uma oportunidade de desenvolver competências centrais que, por sua vez, geram vantagem competitiva para as empresas (FOERSTL et al.¹⁷ 2010 apud MANI 2018).

¹⁷ Foerstl, K.; Reuter, C.; Hartmann, E.; Blome, C. Managing supplier sustainability risks in a dynamically changing environment – sustainable supplier management in the chemical industry. **Journal of Purchasing and Supply Management**, [S.I.], v. 16, n. 2, p. 118-130, 2010.

2.5 Quadro teórico

A revisão da literatura permitiu identificar as principais práticas existentes relacionadas à sustentabilidade na cadeia de suprimentos e, em especial, na gestão de fornecedores. Com esses dados, construiu-se um quadro teórico (Quadro 2) contendo uma lista abrangente de 31 componentes referentes a seis dimensões, que englobam práticas sustentáveis na gestão de fornecedores e fatores que afetam sua implementação.

Quadro 2 – Quadro teórico de práticas sustentáveis na gestão de fornecedores e fatores que afetam sua implementação (continua)

Dimensão	Componente	Referências
Ambiental	Auditorias e regulamentações ambientais Autoavaliação de critérios ambientais Certificação ambiental (e.g. ISO 14001) Controle energético e de emissões Existência de diretrizes/requisitos ambientais Gestão de resíduos Políticas de redução, reuso, reciclagem	Ageron, Gunasekaran e Spalanzani (2012); Govindan, Shankar e Kannan (2018); Ometto (2019); Seuring e Müller (2008).
Social	Autoavaliação de critérios sociais Certificação de critérios sociais (e.g. SA 8000) Direitos e auditorias trabalhistas Diversidade e inclusão social Existência de diretrizes/requisitos sociais Saúde e segurança	Govindan, Shankar e Kannan (2018); Mani, Gunasekaran e Delgado (2018); Klassen e Vereecke (2012); Seuring e Müller (2008); Tang (2018); Vazquez-Brust (2019).
Econômica	Acordos de exclusividade Compartilhamento de demanda Definição de preço/volume de compras Relação contratual Utilização de atravessadores/distribuidores	Govindan, Shankar e Kannan (2018); Seuring e Müller (2008); Tang (2018).
Pressões e incentivos	Exigências do cliente Exigências legais/regulamentação Perda de reputação Resposta a outras partes interessadas Vantagem competitiva	Seuring e Müller (2008); Wilhelm et al. (2016).
Barreiras	Falta de compromisso da alta direção	

Dimensão	Componente	Referências
	Comunicação insuficiente/ausente Custos financeiros elevados Falta de recursos da empresa focal Falta de recursos do fornecedor	Ageron, Gunasekaran e Spalanzani (2012); Seuring e Müller (2008).
Desenvolvimento do fornecedor	Incentivos financeiros Melhorias no processo produtivo Treinamentos	Seuring e Müller (2008); Tang (2018).

Fonte: Elaborado pela autora.

3 METODOLOGIA

Este capítulo aborda a metodologia utilizada nesta pesquisa. A abordagem qualitativa com características de estudo de casos múltiplos foi a opção escolhida. Este trabalho foi elaborado por meio de pesquisa bibliográfica, apresentada no capítulo anterior, relativo à revisão da literatura; entrevista semiestruturada e análise documental, ambas exibidas no próximo capítulo, que detalha cada um dos casos e os resultados obtidos.

3.1 Abordagem qualitativa

A metodologia se constitui, fundamentalmente, de acordo com os princípios da abordagem qualitativa. Na “investigação qualitativa”, os pesquisadores “[...] Tentam compreender o processo mediante o qual pessoas constroem significados e descrever em que consistem estes mesmos significados” (BOGDAN, BIKLEN, 1994, p.70). Esta abordagem é considerada ciência porque permite chegar a uma realidade objetiva interpretada, “que enfatiza a descrição, a indução, a teoria fundamentada e o estudo das percepções pessoais” (BOGDAN; BIKLEN, 1994, p.11).

Privilegiam, essencialmente, a compreensão dos comportamentos a partir da perspectiva dos sujeitos da investigação. As causas exteriores são consideradas de importância secundária. Recolhem normalmente os dados em função de um contacto aprofundado com os indivíduos, nos seus contextos ecológicos naturais (BOGDAN; BIKLEN, 1994, p.16).

De acordo com Chizzotti (2008, p.28) a abordagem qualitativa “implica uma partilha densa com pessoas, fatos e locais que constituem objetos de pesquisa, para extrair desse convívio os significados visíveis e latentes que somente são perceptíveis a uma atenção sensível”. Além disso, neste tipo de pesquisa, considera-se importante uma questão, que instiga todo o processo: vivenciar a experiência da dúvida na busca do conhecimento verdadeiro, deixando de lado impressões imediatas (CHIZZOTTI, 2008).

3.2 Estudo de caso

Quanto ao método escolhido para conduzir a pesquisa qualitativa, caracterizamos este trabalho como um estudo de caso, uma vez que, de acordo com Yin (2005, p.19) esta estratégia

é usada quando “[...] o foco se dirige a um fenômeno contemporâneo em um contexto natural, cujos limites de fenômeno e contexto não estão claramente definidos”.

Assim, o estudo de caso é uma metodologia que se relaciona à investigação de um caso, geralmente contemporâneo, dentro de seu contexto real e de forma aprofundada. É indicado para fenômenos em que se está fazendo uma questão de “como” ou “por que”, e na qual o pesquisador não tem controle da situação. De fato, o estudo de caso é especialmente aconselhável no desenvolvimento teórico de campos de pesquisa como a gestão da cadeia de suprimentos (MEREDITH¹⁸ 1998 apud WILHELM et al., 2016), pois permite uma compreensão mais abrangente da natureza e complexidade dos fenômenos.

Para Yin (2005, *italico* nosso), existem três tipos de critérios para avaliar se uma dada investigação pode ou não ser classificada como um estudo de caso: primeiro, o caso deve ser crítico, extremo ou único ou, então, revelador; e, segundo, em qualquer dessas situações, deve focalizar fenômenos sociais complexos, retendo as características holísticas dos eventos da vida real. O terceiro critério se relaciona ao fato de que eles envolvem *aprofundar a compreensão de um fenômeno pouco investigado*, levando à identificação de categorias de observação ou à geração de hipóteses para estudos posteriores, tal como ocorre neste trabalho.

Assim, esta pesquisa é classificada com um estudo de casos múltiplos de caráter exploratório, pois o campo da gestão sustentável da cadeia de suprimentos e, mais especificamente, da gestão sustentável dos fornecedores, ainda é uma área de pesquisa emergente na gestão das operações. A adoção de casos múltiplos deu-se a fim de alcançar resultados mais robustos e com maior grau de generalização.

3.3 Técnicas de pesquisa

Este estudo usou das técnicas de pesquisa bibliográfica, análise de documentos e entrevistas semiestruturadas. Com a pesquisa bibliográfica, analisamos a literatura existente referente ao tema em foco, identificando conceitos, princípios e pressupostos que sustentam este trabalho: quais os principais questionamentos apontados pela literatura sobre o tema selecionado e o que tem sido negligenciado sobre esse assunto. Essa pesquisa também permitiu a elaboração do quadro teórico, com base no qual foi desenvolvido o roteiro das entrevistas semiestruturadas (Apêndice A).

¹⁸ Meredith, J. Building operations management theory through case and field research. **Journal of Operations Management**, [S.I.], v. 16, n. 4, p. 441-454, 1998.

3.3.1 Seleção dos casos

Os casos estudados neste trabalho focam nas indústrias de alimentos e de transformação do plástico. A primeira foi selecionada por ser uma das indústrias mais comumente objeto de pesquisa na área das cadeias de suprimento sustentáveis (WILHELM et al., 2016). Além disso, como mencionado anteriormente, no âmbito da sustentabilidade são levantadas questões a respeito da agricultura orgânica e da alimentação saudável.

A segunda indústria, por sua vez, foi escolhida em razão do cenário crítico brasileiro na geração de lixo plástico, o qual poderia ser radicalmente diferente se as empresas aplicassem de maneira efetiva conceitos sustentáveis e de EC. Ademais, os diferentes contextos setoriais dos casos selecionados permitiram uma compreensão mais aprofundada de possíveis variações no que diz respeito às práticas de desenvolvimento sustentável aplicadas na gestão de fornecedores.

Nessas indústrias, três empresas foram analisadas. Duas delas no setor de alimentos (HealthyCo e FoodCo), e uma no setor de transformação do plástico (PlasticCo). Destaca-se que as duas primeiras empresas são, contudo, muito diferentes entre si: aquela é uma startup em crescimento acelerado nos últimos anos, enquanto esta é uma das maiores empresas do mercado e já tem sua posição bem estabelecida.

Finalmente, em cada empresa optamos por focalizar os fornecedores de matérias-primas, que acabam sendo mais visíveis para o consumidor final, garantindo, assim, maior esforço no alcance de objetivos sustentáveis (WILHELM et al., 2016).

3.3.2 Coleta de dados

No presente estudo, foram realizadas três entrevistas semiestruturadas – uma para cada caso – com representantes do setor de operações das empresas aqui denominadas, por motivos de confidencialidade, HealthyCo, FoodCo e PlasticCo. A coleta de dados primários foi realizada no mês de junho de 2019 e totalizou 3 horas e 20 minutos.

O protocolo de pesquisa consistiu em questões abordando os seguintes temas: práticas ambientais, sociais e econômicas na gestão de fornecedores, como elas são acompanhadas e/ou avaliadas pelas empresas, o papel das certificações sociais e ambientais e fatores que afetam a implementação dessas práticas, como pressões, incentivos, barreiras e iniciativas voltadas ao desenvolvimento do fornecedor.

As entrevistas foram feitas pessoalmente, via Skype ou por telefone e duraram entre 60 e 75 minutos. Todas foram gravadas, transcritas (Apêndices B, C e D) e acompanhadas de diversas anotações. Questões que geraram dúvidas foram explicadas em conversas subsequentes. Tentou-se controlar a tendência de desejabilidade social de Marlowe-Crowne¹⁹ por meio da construção da confiança, garantindo aos parceiros de entrevista que suas informações permaneceriam anônimas em quaisquer publicações subsequentes (WILHELM et al., 2016). A Tabela 3 fornece uma visão global dos casos e das entrevistas.

Tabela 3 – Visão global dos casos e entrevistas

Empresa	Indústria	Localização da fábrica	Categoria de matéria-prima	Número de fornecedores	Dependência da empresa*	Cargo do entrevistado	Duração da entrevista
HealthyCo	Alimentos	São Paulo, SP	Produtos secos	2-3	...	Coordenador da gestão de fornecedores	75min
			Proteínas animais	5	5-10%		
			FLVs**	30	>10%		
FoodCo	Alimentos	Nerópolis, GO	Tomate indústria	30	70%	Coordenador agrícola	65min
			Milho doce	70-80	25-30%		
PlasticCo	Transformação do plástico	São José do Rio Preto, SP	Resina virgem	1	0%	Consultor industrial	60min
			Resina reciclada	8-10	...		
			Sucata de plástico	50-100	...		

Fonte: Elaborado pela autora.

Notas: Sinais convencionais utilizados:

0 Dado numérico igual a zero resultante de arredondamento de um dado numérico originalmente positivo.

... Dado numérico não disponível.

* Em percentual de vendas do fornecedor.

** Frutas, legumes e verduras.

Tendo em vista a importância dos quesitos confiabilidade e validade em pesquisas qualitativas, a autora tentou seguir os procedimentos recomendados pela literatura para garantir a qualidade da pesquisa (MAYRING, 2000 apud BOSSLE et al., 2015). Segundo Denzin (1978 apud BOSSLE et al., 2015), uma maneira efetiva e eficaz de fazê-lo é por triangulação, isto é, por meio de diferentes métodos, pesquisadores e fontes.

¹⁹ Reflete uma propensão das pessoas a dar respostas consideradas como socialmente mais aceitáveis, o que pode colocar em risco a validade da pesquisa (para detalhes, ver Ribas Jr., R. C.; Moura, M. L. S.; Hutz, C. S, 2004).

Assim, os dados primários coletados durante as entrevistas foram complementados por pesquisa documental²⁰. A análise documental é uma fonte importante de dados de onde emergem evidências e informações, que balizam as colocações do pesquisador. “Não são apenas uma fonte de informação contextualizada, mas surgem num determinado contexto e fornecem informações sobre esse mesmo contexto” (LÜDKE; ANDRÉ, 1986, p.39).

De acordo com Moreira (2005), a análise documental deve extrair dados objetivos da fonte original, permitir a localização, identificação, organização e avaliação das informações contidas no documento, além da contextualização dos fatos. O tratamento documental tem por objetivo descrever e representar o conteúdo dos documentos de uma forma distinta da original, visando garantir a recuperação da informação nele contida e possibilitar seu intercâmbio, difusão e uso (IGLESIAS; GÓMEZ, 2004).

Os documentos utilizados pela autora foram: relatórios anuais, notícias, *site* da empresa e informações gerais sobre o segmento de atuação (e.g., revistas especializadas). Essas fontes adicionais de dados ajudaram a validar ou refutar os *insights* recebidos dos sujeitos de pesquisa.

3.3.3 Análise dos dados

As transcrições, anotações e dados secundários foram estruturados conforme o protocolo de pesquisa. A partir do conjunto de dados coletados, considerando as múltiplas fontes de evidência, foram produzidas narrativas gerais para cada caso, que são apresentadas no próximo capítulo.

Quadro 3 – Códigos associados ao controle da pesquisa

Código	Descrição
AMBI	Implementação e avaliação de práticas ambientais no relacionamento com fornecedor
BARR	Barreiras e/ou conflitos que dificultam a relação com os fornecedores
DESE	Iniciativas voltadas ao desenvolvimento do fornecedor
ECON	Acordos comerciais com o fornecedor na compra de matérias-primas
PRES	Pressões e/ou incentivos que conduzem a relação com os fornecedores
SOCI	Implementação e avaliação de práticas sociais no relacionamento com fornecedor

Fonte: Elaborado pela autora.

²⁰ Não foi possível realizar a observação do ambiente natural da pesquisa em razão de restrições geográficas (dois dos três casos se localizavam a mais de 400km de São Paulo, onde vive a autora).

Em seguida, foi feita a codificação das entrevistas, agrupando palavras, frases ou parágrafos segundo os códigos listados no Quadro 3 (baseados nas seis dimensões do quadro teórico exposto previamente). Finalmente, construiu-se um painel demonstrativo para cada caso, e um comparativo com todos eles, permitindo uma visão geral dos dados. Ambos são apresentados no capítulo dedicado à discussão deste trabalho.

4 ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS E RESULTADOS

As práticas que as três empresas estudadas realizam na gestão sustentável dos fornecedores, assim como os fatores que afetam sua implementação, são apresentadas nesta seção. Para fornecer uma melhor compreensão geral da atuação da HealthyCo, FoodCo e PlasticCo, apresentaremos um breve histórico de cada empresa e o contexto atual em que estão inseridas.

4.1 HealthyCo: uma *startup* de alimentação saudável

A HealthyCo é uma *startup*²¹ da área de alimentação fundada em março de 2016 por dois ex-alunos de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Inicialmente, o modelo de negócios da empresa, de oferecer uma alimentação prática e, ao mesmo tempo, saborosa e saudável (isto é, sem uso de conservantes ou aditivos químicos), se baseava exclusivamente na produção e entrega em domicílio de refeições congeladas. A fim de ter um modelo viável em escala nacional, a empresa optou por comercializar de forma 100% *online* suas refeições através de um *e-commerce* próprio.

Depois de receber um aporte inicial de R\$1,6 milhões de 20 investidores anjo (pessoas físicas amigas dos fundadores que investiram capital próprio), no meio de 2017 a HealthyCo recebeu um investimento de R\$ 5 milhões da Kaszek Ventures. O aporte desse fundo de capital teve como objetivo a expansão do negócio, migrando de uma cozinha de 50 metros quadrados para uma cozinha industrial de 800 metros quadrados, além de ter seu centro de distribuição e sua administração ampliados. Assim, em 2017 a empresa atingiu a quantidade de 100 funcionários e uma receita anualizada de R\$ 4,1 milhões.

Atualmente, além da capital paulista, a HealthyCo distribui seus produtos diretamente ao cliente final nas cidades de Campinas, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Curitiba, Brasília e Goiânia. A Figura 13 – Mapa das áreas de entrega atendidas pela HealthyCo na região metropolitana de São Paulo mostra as áreas de entrega na região metropolitana de São Paulo. Além disso, em meados de 2018, a HealthyCo lançou uma categoria de *snacks* saudáveis com 18 novos produtos. De acordo com Martins (2018, p.65),

²¹ Segundo Blank e Dorf (2012), uma *startup* pode ser definida como uma organização temporária feita para buscar um modelo de negócios escalável e reproduzível.

Para o setor de snacks, a ameaça de novos integrantes no mercado é relativamente baixa, pois as barreiras de entrada são significativas. Os snacks vendidos em lojas e supermercados precisam ter uma escala de produção e cadeia de distribuição significativamente altas, o que demanda um investimento inicial considerável. Os snacks vendidos online, por outro lado, demandam um canal de vendas bem estruturado e disseminado, ou então altos gastos em marketing para construí-lo, de modo a dificultar também a entrada de ingressantes potenciais.

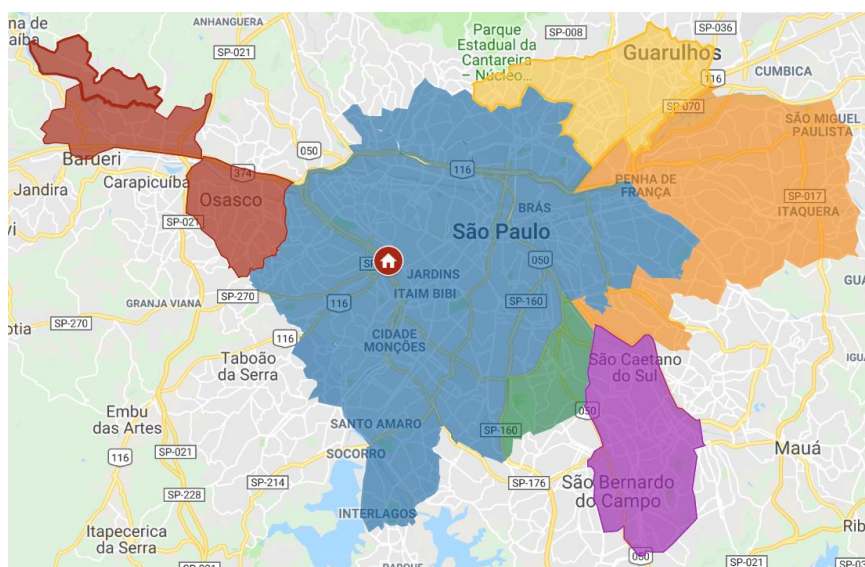


Figura 13 – Mapa das áreas de entrega atendidas pela HealthyCo na região metropolitana de São Paulo
Fonte: Site da empresa.

A unidade de produção da empresa é centralizada e situada na cidade de São Paulo. Além dos *snacks*, a HealthyCo produz unicamente porções individuais congeladas que podem ser associadas para compor diferentes linhas de produtos, como mostra o Quadro 4. Isso permite à empresa maior flexibilidade no planejamento de produção (MARTINS, 2018).

Quadro 4 – Linhas de produto da HealthyCo no início de 2018

Linha de produto	Descrição	Momento de consumo	Exemplo
Porções individuais	Porções de refeição congelada e individual, com aproximadamente 110 gramas.	Almoço e/ou jantar	Porção de grão de bico
Refeições sugeridas	Conjunto de duas ou três porções individuais elaborado por nutricionistas, a fim de ter uma composição equilibrada e saudável.	Almoço e/ou jantar	Picadinho de filé mignon, Mandioquinha com salsa e Brócolis no vapor
Salgados e Doces	Porções individuais e congeladas, com aproximadamente 80g, distribuídas entre Salgados e Doces.	Café da manhã, lanche da manhã e/ou da tarde	Quibe assado com castanha do Pará

Linha de produto	Descrição	Momento de consumo	Exemplo
Kits de refeições	Conjunto de refeições sugeridas, salgados e doces; é elaborado por nutricionistas para ser consumido ao longo de um período determinado.	Todos	Kit vegetariano (7 dias completos)

Fonte: Adaptado de Martins (2018).

O processo de produção das porções individuais é ilustrado na Figura 14. Após a estocagem, as porções são enviadas aos centros de distribuição, onde os pedidos dos clientes são separados, ou seja, refeições e *kits* são montados combinando diferentes porções individuais (MARTINS, 2018).



Figura 14 – Etapas de produção das porções individuais congeladas na HealthyCo

Fonte: Martins (2018).

O interesse deste trabalho está na primeira etapa da produção da empresa, a compra de matéria-prima. Para tanto, a HealthyCo utiliza como alguns de seus fornecedores empresas familiares que praticam a agricultura orgânica, a fim de “gerar impacto positivo na vida de quem está fazendo a diferença no campo”, como declara o *site* da empresa. Afinal, segundo Costa Neto et al. (2010, p. 75), “o que se percebe na agricultura convencional é uma lucratividade que traz, como uma de suas consequências, a disparidade econômica e social entre os produtores da agricultura familiar”.

Finalmente, quanto à posição da empresa no mercado, é importante destacar que a HealthyCo foi pioneira no ramo de alimentação saudável e congelada no início de 2016. Na prática, isso representa poucos concorrentes no mercado, apesar do número crescente de negócios que oferecem produtos semelhantes nos últimos anos (MARTINS, 2018).

4.1.1 Contexto atual de alimentação saudável e produção orgânica

Segundo Martins (2018), fatores socioculturais, como os costumes da população e mudanças em seus estilos de vida, influenciam diretamente o comportamento de clientes de empresas do ramo da alimentação, uma vez que a alteração de seus padrões de consumo impacta, consequentemente, nas suas vendas e resultados.

De acordo com o relatório *Healthy Eating Trends – Brazil* (MINTEL, 2015), para 83% dos brasileiros adultos vale a pena gastar mais por opções alimentares mais saudáveis e 30% dos brasileiros adultos que comeram produto saudável nos últimos três meses gostariam de ver uma variedade maior de alimentos saudáveis disponíveis nos supermercados. Outro dado importante revela que 20% dos consumidores de comida saudável no país gostariam de ter mais opções de alimentos saudáveis de preparo rápido (MINTEL, 2015).

Segundo o relatório *Brasil Food Trends 2020* (ITAL; FIESP, 2010), para 54% dos entrevistados, “ser da marca que eu confio ou conheço” e, para 52% deles, “ser gostoso ou saboroso” são os aspectos considerados mais importantes na hora de experimentar novos produtos.

De acordo com estudo da *Euromonitor Internacional*, divulgado pelo Sebrae Nacional (2019), o mercado de alimentação ligado à saúde e ao bem-estar cresceu 98% no Brasil no período de 2009 a 2014. O setor de alimentação saudável movimenta US\$ 35 bilhões por ano no país, sendo que o Brasil é o quarto maior mercado de alimentação saudável do mundo. Também segundo a *Euromonitor Internacional*, em reportagem no site Portal do franchising (2018), o mercado de alimentação saudável no país deve crescer, em média, 4,41% anualmente até 2021.

Esses dados evidenciam um cenário interessante e positivo para a HealthyCo, na medida em que muitos brasileiros indicam estar buscando por opções que envolvam alimentos mais saudáveis, se dispondo a pagar mais por eles e por opções alimentares mais práticas.

Como a HealthyCo passou a investir a partir de 2018 em snacks, segundo Martins (2018, p. 66): “É importante ressaltar o movimento que grandes corporações têm tido em direção a produtos mais saudáveis, como por exemplo a compra pela Unilever, multinacional do ramo de alimentação, da Mãe Terra em 2017”.

Segundo Castro Neto et al. (2010, p.73),

Os consumidores, de maneira geral, estão cada vez mais informados e exigentes quanto aos padrões de qualidade dos alimentos que consomem. Tal

conscientização converge com os preceitos de segurança alimentar e de sustentabilidade difundidos atualmente, ou seja, há uma preocupação para que não se utilizem os recursos naturais de maneira indiscriminada, causando danos ao meio ambiente.

Em seu artigo, focado na compreensão das relações entre agricultura familiar, produção orgânica e desenvolvimento sustentável, os autores afirmam ser importante para a economia e saúde da população brasileira a produção e o consumo de alimentos orgânicos, sendo esta uma forma de sustentabilidade social e econômica da agricultura familiar, bem como uma ação de desenvolvimento regional, colaborando com o meio ambiente num equilíbrio entre o homem e a natureza (CASTRO NETO et al, 2010). Nesse sentido, uma das questões presentes nas reflexões atuais sobre sustentabilidade relaciona-se à agricultura orgânica e à alimentação saudável.

4.1.2 Resultados da pesquisa de campo e da análise documental

Na HealthyCo, o entrevistado foi o coordenador da gestão de fornecedores, que está há cerca de um ano e meio na empresa. Sua equipe – composta por um analista e um agrônomo, que dá assessoria técnica aos produtores – faz parte da diretoria de Consumo, como é chamada internamente, cujo escopo abrange o *sourcing*, o desenvolvimento do produto físico (isto é, das porções e *snacks*) e sua produção propriamente dita.

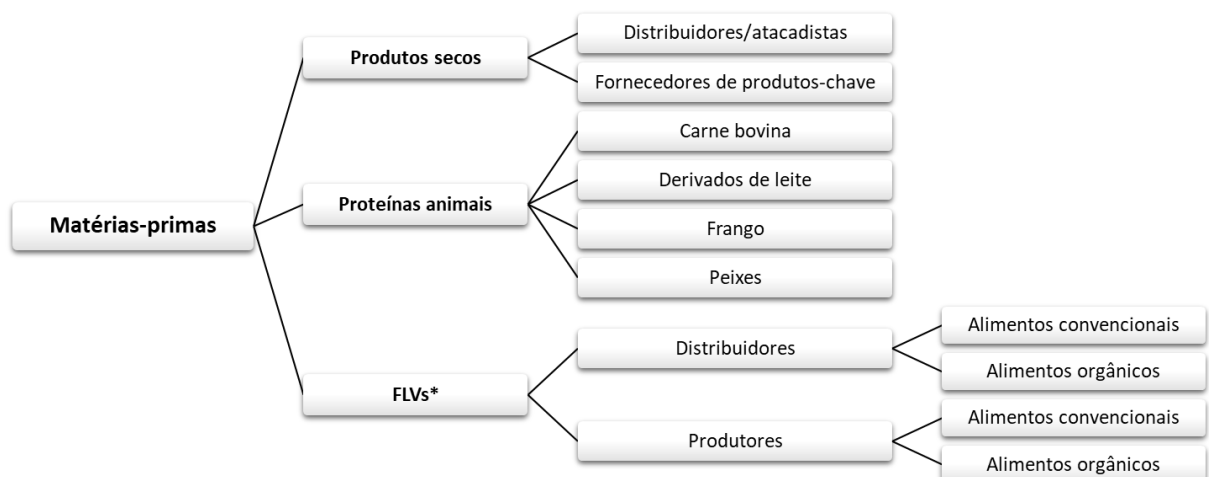


Figura 15 – Rede de fornecimento de matérias-primas da HealthyCo

Fonte: Elaborado pela autora.

Nota: * Frutas, legumes e verduras.

As responsabilidades da equipe de gestão de fornecedores incluem prospectar novos fornecedores de matérias-primas; gerir o relacionamento com esses fornecedores e acompanhar

seu desempenho; garantir o fornecimento das matérias-primas; e identificar novas oportunidades estratégicas de fornecimento. A Figura 15 ilustra a rede de fornecimento de matérias-primas da HealthyCo.

Podem-se observar três grandes grupos de fornecedores: produtos secos (arroz, feijão, temperos etc.); proteínas animais; e frutas, legumes e verduras (chamados de FLVs). Os fornecedores de cada um desses grupos, em razão de suas particularidades, se comportam de maneiras bastante distintas.

Para os produtos secos, há entre dois e três fornecedores principais, que são grandes distribuidores ou atacadistas e fornecem uma ampla variedade de produtos, além de pequenos fornecedores especializados em produtos-chave (i.e., diferenciados ou de difícil aquisição), como é o caso do arroz-negro. Atualmente, a empresa utiliza pelo menos cinco ingredientes em cada uma de suas 80 receitas, totalizando mais de 200 itens diferentes – dos quais mais da metade corresponde aos produtos secos. Portanto, trata-se de uma demanda grande espalhada por uma gama extensa de produtos. A relação com esses fornecedores é basicamente comercial; os únicos benefícios dizem respeito à possibilidade de pedir amostras, à flexibilidade na alteração de pedidos e ao crédito aprovado da empresa, que é alto.

No caso das proteínas, os fornecedores são relativamente fixos, havendo cinco ao todo: dois para carne bovina, um para peixes, um para frango e um para derivados de leite. Como a empresa privilegia trabalhar com fornecedores menores, a fim de ser um cliente relevante com maior poder de barganha, as vendas para a HealthyCo representam de 5 a 10% do volume total. As proteínas representam hoje a maior parte dos gastos com matéria-prima, visto que são produtos de alto valor agregado.

Com os fornecedores de carne bovina, a relação é também bastante comercial (ou de mercado), tendo em vista que a empresa não é um cliente importante por consumir apenas cortes menores do animal. Já no caso dos peixes, a HealthyCo possui um relacionamento mais próximo com os fornecedores – realizam visitas entre si e conseguem definir especificações para o fornecimento do produto (por exemplo, diferentes gramaturas para postas de Saint Peter). Quanto ao abastecimento de peito de frango, que corresponde a 60% do animal, a empresa lançou recentemente um projeto em que seu fornecedor irá destinar parte da produção na granja a frangos sem antibióticos exclusivamente para a HealthyCo. A ideia é formalizar essa iniciativa e divulgá-la por meio de vídeos e outros materiais para os clientes da empresa.

Em relação aos FLVs, por sua vez, há dois subtipos de fornecedores, que podem oferecer tanto alimentos orgânicos como convencionais: os distribuidores, que revendem os alimentos, e os produtores de quem a HealthyCo pode comprar diretamente. Ao todo, há pelo menos 30

fornecedores de FLVs, dos quais 20 são produtores familiares de alimentos orgânicos, com quem a empresa mantém uma parceria de plantio dedicado. Essa pulverização em comparação aos dois outros grupos se deve principalmente ao fato de que cerca de 80% dos agricultores orgânicos produzem em escala bem pequena.

Uma das oito metas globais estabelecida pela diretoria da empresa até o fim de 2019 envolve o fornecimento de matérias-primas: alcançar pelo menos 80% de FLVs orgânicos. Para tanto, a empresa tem apostado em especial nas parcerias estratégicas com agricultores familiares. Um resumo dos principais benefícios desses acordos pode ser visto no Quadro 5.

Quadro 5 – Benefícios das parcerias de plantio dedicado da HealthyCo

Benefícios para o produtor	Benefícios para a HealthyCo
Plantio dedicado, ou seja, o produtor coloca a semente na terra sabendo que seu produto vai ser comprado. Assim, não precisa se desgastar na área comercial, podendo se dedicar à parte técnica do cultivo.	O contato direto com o produtor garante rastreabilidade dos produtos. A HealthyCo consegue garantir que são alimentos orgânicos, de onde vieram e como foram cultivados.
Garantia antecipada de compra do produto a um preço fixo, superior ao que distribuidores pagariam ao produtor. O preço fixo dá segurança financeira para o produtor, que não depende das oscilações do mercado.	As parcerias permitem à empresa alinhar diretamente com o produtor suas necessidades (em questão de tamanho do produto, por exemplo), assegurando mais padrão e qualidade superior.
Acompanhamento técnico do plantio até a colheita, realizado pelo agrônomo da equipe de gestão de fornecedores. São visitas periódicas, em geral semestrais, para acompanhar o cultivo do produto.	A empresa tem melhor controle do fornecimento de orgânicos pois não há intermediários. Ao acompanhar o cultivo, a HealthyCo consegue se antecipar em caso de problema de safra e agir a respeito.
Compartilhamento da demanda futura com o produtor. Com isso, ele pode se planejar e cultivar de acordo com o consumo. O produtor pode passar a crescer junto com a HealthyCo.	Fixação de um preço mais competitivo, inferior ao valor cobrado por distribuidores. Como os produtos da HealthyCo têm preços fixos, a empresa consegue garantir uma margem que não oscila ao longo do ano.
Auxílio financeiro na compra de sementes e insumos. A HealthyCo paga antecipadamente parte dos insumos (de 5 a 10% do valor da safra), descontando o valor em produtos após a colheita.	Construção de uma rede de fornecimento de alimentos orgânicos mais robusta para a HealthyCo no longo prazo graças ao desenvolvimento de seus fornecedores e à reputação que a empresa cria nesse meio.

Fonte: Elaborado pela autora.

A inspiração do modelo de parcerias veio da experiência dos pais de dois dos três sócios da empresa, que são agrônomos e já trabalhavam com incentivos à agricultura familiar e assentamentos de terra. Apesar de, desde o seu surgimento, a HealthyCo ter a intenção de estabelecer parcerias de longo prazo com esses fornecedores, o programa só foi estruturado no início de 2018, quando o volume de consumo da empresa passou a ser significativo o bastante para formalizarem acordos com os produtores. Hoje, a HealthyCo tem contrato estabelecido de fornecimento (i.e., definindo volume por mês) com esses produtores; apesar de ser “muito

simples com nenhum tipo de obrigação legal” ou multa, como destacou o entrevistado, o contrato foi importante para “não ficar só no ‘boca-a-boca’ e na confiança”.

De maneira geral, a cadeia de suprimentos de alimentos orgânicos no Brasil depende muito de alguns poucos distribuidores, que cobram caro pelos produtos e pagam mal os produtores. Por causa disso, no varejo os produtos orgânicos acabam mais caros – a cadeia é muito longa, mesmo que a produção propriamente dita não seja necessariamente mais cara. Assim, ao entrar em relação direta com esses fornecedores, a HealthyCo consegue um preço mais competitivo. “A preocupação é criar um diferencial para a cadeia produtiva de orgânicos”, declarou nosso entrevistado.

Trata-se também de um diferencial de posicionamento da marca do ponto de vista do cliente, que consegue ter mais transparência na compra do produto. Numa pesquisa realizada pela empresa com amostra de alguns clientes recorrentes a respeito de alimentos orgânicos, a HealthyCo observou que 85% deles acha importante que a marca ofereça alimentos orgânicos; 50% pagaria um valor mais alto em itens que contêm orgânicos (sem selo), enquanto 75% concordam em pagar um valor mais alto em itens com a certificação orgânica; finalmente, 90% dos consumidores considera as parcerias da empresa com agricultores muito importante. Em razão disso, a HealthyCo dedica uma das páginas em seu *site* exclusivamente a essas parcerias, mostrando alguns dos produtores orgânicos, suas histórias de vida e quais são os alimentos que eles produzem.

A alocação de demanda entre os diferentes produtores participantes do programa de parcerias é feita segundo a experiência de plantio do agricultor naquela cultura (i.e., se ele tem técnica para produzir) e a área disponível que ele tem para dedicar à HealthyCo. Para um ajuste fino, a empresa considera também a “credibilidade” do fornecedor – hoje, trata-se de um fator qualitativo, mas a equipe de gestão de fornecedores tem planos de transformá-lo num indicador mensurável.

Na seleção de novos fornecedores, são considerados esses mesmos critérios. Adiciona-se, ainda, um “critério de desempate” a ser levado em consideração, em que produtores familiares têm preferência em relação aos empresariais. Mas, em geral, aqueles têm menos estrutura e recursos, o que torna mais difícil sua seleção. Nesses casos, como declarou o entrevistado, não adianta simplesmente “fazer caridade” mesmo que a empresa queira fomentar o desenvolvimento desse tipo de produtor. É preciso, antes, ter a segurança de que o fornecedor será capaz de arcar com o que combinou.

A HealthyCo não tem acordos de exclusividade porque considera essa uma prática típica de atravessadores que costuma ser ruim para os produtores. Se uma receita for cortada do

portfólio da empresa, por exemplo, ela pode deixar de precisar de determinado ingrediente e, nesse caso, o fornecedor sairia prejudicado. São muitas variáveis, considera o entrevistado, e para disseminar o risco é melhor que o produtor forneça vários clientes.

Em relação aos requisitos ambientais e/ou sociais que são esperados desses fornecedores, a HealthyCo se utiliza apenas da certificação orgânica, que é exigida. Sobre o monitoramento de questões ambientais, em especial, o entrevistado declarou: “Sendo bem honesto, a gente não precisa se preocupar com isso”, pois “basicamente, os requisitos da certificação orgânica são suficientes para a gente”. Dos fornecedores parceiros, apenas 12,5% ainda não possuem a certificação, mas têm a perspectiva de obtê-la no médio a longo prazo.

Um dos grandes desafios da HealthyCo no seu relacionamento com os fornecedores é fazê-los compreender as necessidades da empresa quanto aos produtos: o maquinário, por exemplo, foi desenvolvido para processar cebolas de tamanho médio e grande, enquanto o uso de uma cebola pequena atrasaria a produção. A fim de conscientizar os fornecedores dessas especificações, a empresa começou com uma série de visitas à cozinha da fábrica para que os produtores entendam as exigências da produção. Essa barreira se deve muito ao distanciamento entre a realidade agrícola, dos produtores, e a industrial, onde está inserida a HealthyCo.

Ainda assim, a empresa vê na prática os resultados da parceria nos fornecedores, que têm conseguido se estruturar e se desenvolver. “Desde um financiamento melhor para conseguir comprar um trator, por exemplo, isso aconteceu”, declarou o entrevistado, até o fato de estarem destinando cada vez mais área de plantio para a empresa pois veem que a parceria faz sentido. Segundo o entrevistado, “Dá para ver que eles realmente estão sendo beneficiados” ao acompanhar a evolução desses fornecedores ao longo de 12-18 meses.

4.2 FoodCo: uma multinacional de produtos alimentícios

A empresa FoodCo foi fundada em 1869 nos Estados Unidos e seu primeiro negócio foi comercializar alimentos à base de raiz-forte em conserva em garrafas de vidro transparente. Nas décadas seguintes passou a produzir ketchup, mostarda, feijões, molho e extrato de tomate, maionese, frutas sortidas e molhos diversos.

A FoodCo é a 5.^a maior empresa de alimentos e bebidas do mundo. Detentora de um portfólio de marcas referenciais, seus produtos são líderes de vendas em 50 países e podem ser encontrados em mais de 200 países ao redor do mundo. Além de ketchup, mostarda e maionese, os principais produtos da companhia são molhos e nutrição infantil. Em 2011, numa parceria

com a Coca-Cola Company, a FoodCo passou a produzir seu ketchups (Figura 16) com embalagens PlantBottle, que usam até 30% de material verde e renovável.



Figura 16 – Linha de produção de ketchups em fábrica da FoodCo

Fonte: Divulgação da empresa.

Este trabalho foi realizado na filial brasileira da companhia, cuja fábrica está localizada na cidade de Nerópolis (Figura 17), em Goiás. Essa fábrica entrou em funcionamento em abril de 2018, com cerca de 500 empregados. “A escolha por Goiás foi em função de o Estado ser conhecido como a ‘casa do tomate’”, declarou à época o presidente da FoodCo no Brasil. Além disso, a empresa também recebeu benefícios fiscais do programa estadual Produzir.



Figura 17 – Fábrica da FoodCo em Nerópolis, Goiás

Fonte: Jornal Estadão (2017).

A capacidade de produção inicial da fábrica era de 15 mil toneladas de condimentos, entre ketchup, maionese e mostarda em diferentes embalagens. Na sua inauguração, o presidente da FoodCo no Brasil também afirmou: “Essa fábrica será referência mundial em

tecnologia de processos, com laboratórios de última geração, sistemas inteligentes de tratamento de água e de resíduos sólidos, e baixa emissão de poluentes”.

A FoodCo, de acordo com o setor Economia & Negócios do Jornal Estadão, faturou quase R\$ 1 bilhão no país em 2016. Os produtos do vasto portfólio da companhia, segundo o atual presidente no Brasil, têm demanda para atender a todos os tipos de consumidores – desde classes A e B, que consomem a marca principal, até a classe média baixa, mais afetada pela crise, que busca seus produtos de segunda linha.

4.2.1 Contexto atual do setor de alimentos e bebidas

Segundo dados do comunicado oficial do presidente executivo da Associação Brasileira da Indústria de Alimentos, ABIA, o setor de Alimentos e Bebidas (A&B) no Brasil é responsável por uma receita de R\$ 656 bilhões, o que corresponde à 22% do PIB brasileiro. Além disso, o setor concentra 20% dos trabalhadores da indústria de transformação no Brasil (ABIA, 2019).

No entanto, os volumes produzidos por essa indústria são tão grandes quanto os impactos que suas atividades podem gerar. Afinal, a instalação de uma fábrica traz resultados contrastantes, pois ao mesmo tempo em que empregos são criados, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social, sua atividade gera impactos ambientais. Esses efeitos são ainda maiores quando consideramos as grandes empresas nacionais e multinacionais existentes no mercado (G1, 2017).

Segundo pesquisa da Fispal Tecnologia (FISPAL TECNOLOGIA, 2019), o agronegócio justo e solidário é uma tendência de sustentabilidade na indústria de A&B. Devido à maior conscientização dos consumidores (MARTINS, 2018), as oportunidades de sustentabilidades na indústria de A&B tornam-se estratégicas, principalmente para empresas de grande porte. Estas, além de garantirem a qualidade de seus produtos, são agora responsáveis por garantir uma cadeia sustentável de produção que busque reduzir ou amenizar os danos socioambientais provenientes de suas atividades.

Nesse contexto, a FoodCo estabeleceu “elevados padrões éticos” no Código de Conduta destinado a seus funcionários (Anexo A). No documento, a empresa declara ser “socialmente e ambientalmente responsável” e estar comprometida “com a sustentabilidade, a saúde, o bem-estar e a responsabilidade social”. Em especial, a FoodCo evidencia algumas diretrizes voltadas aos fornecedores (2015, p. 17):

Valorizamos muito uma cadeia de abastecimento ética e transparente. Assim, exigimos que todos os parceiros de negócios demonstrem um claro comprometimento com a proteção dos direitos dos trabalhadores em todo o mundo. Não toleramos o uso de trabalho forçado — incluindo tráfico humano e trabalho escravo.

Por fim, a empresa ainda escreve: “Certifique-se de que fornecedores e outros parceiros de negócios estejam comprometidos em seguir as regulamentações ambientais e as leis de direitos humanos”.

4.2.2 Resultados da pesquisa de campo e da análise documental

O entrevistado na FoodCo foi um coordenador agrícola que trabalha na companhia há quase 8 anos. Sua equipe faz parte da diretoria industrial da fábrica de Nerópolis, na área de operações, e é responsável pelos fornecedores de tomate indústria, matéria-prima utilizada no processamento e fabricação de molhos e ketchup. Fica sob comando da gerência agrícola, que também supervisiona uma equipe análoga de coordenação responsável pelos fornecedores de milho doce, vendido em lata ou em sachê, cujo processamento é *in natura*. Um organograma parcial da fábrica pode ser visto na Figura 18.



Figura 18 – Organograma parcial da fábrica de Nerópolis, com enfoque nas equipes de coordenação agrícola
Fonte: Elaborado pela autora.

Além do coordenador agrícola, a equipe de tomate indústria tem quatro consultores, cada um focado numa região do estado próxima à fábrica, que são responsáveis pelo relacionamento com os produtores rurais ao longo da cadeia produtiva (Figura 19). A função da equipe é transformar a demanda em polpa da empresa em área plantada de tomate no estado de Goiás, garantindo a melhor qualidade e a maior proximidade possível da fábrica.

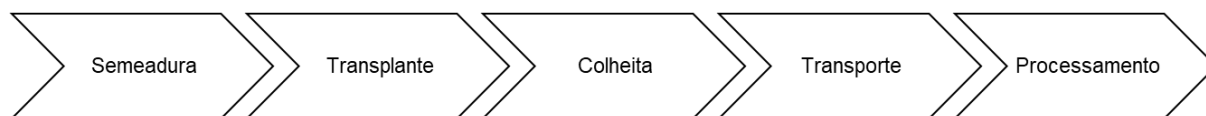


Figura 19 – Cadeia produtiva do tomate para processamento industrial

Fonte: Elaborado pela autora.

Os fornecedores de tomate indústria são de grande porte, com quem a FoodCo fecha contratos de exclusividade de compra e venda – ou seja, durante todo o período de safra, 100% do tomate produzido será destinado unicamente à empresa; já o destino das outras culturas é livre²². Isso vale também para o milho doce. Para seleção desses fornecedores, a empresa avalia, em primeiro lugar, o nível tecnológico (i.e., a capacidade de investimento nas culturas, para ter melhor qualidade e maior volume); depois, a distância até a fábrica; e, por último, o custo (no caso, preço por tonelada).

A FoodCo tem uma cultura de alto investimento nos fornecedores de tomate e milho. O que a empresa faz é nutrir esse relacionamento, sobretudo incentivando produtores com uso de tecnologia (insumos, sementes, mudas, fertilizantes) e a realização de treinamentos. Essas iniciativas funcionam como “um programa de fidelização”, declarou o entrevistado. Hoje, inclusive, é uma meta da diretoria da FoodCo implementar a aproximação com os produtores.

Há dois grandes motivos que levam ao alto investimento no relacionamento com os fornecedores: primeiro, quando fomenta a operação dos produtores, a FoodCo os incentiva a implementar tecnologia, o que garante excelente qualidade no produto final. Em consequência disso, a empresa acaba incentivando o produtor a produzir mais. Quanto mais o fornecedor produz, mais ele ganha em vendas – e menos ele gasta proporcionalmente por tonelada. Assim, essa eficiência e produtividade maiores, ao longo do tempo, se traduzem em redução de custos para a FoodCo. O fomento à tecnologia funciona como um adiantamento, que será descontado depois do resultado da colheita.

²² Alguns produtores produzem soja, feijão, milho grão etc. Em geral, 70% da receita dos produtores provém do tomate, enquanto no caso do milho doce esse número gira em torno de 25 a 30% no ano.

Comercialmente, o preço do tomate é fixado antes da contratação, durante a definição da necessidade em volume com o fornecedor. A empresa monta o pacote tecnológico, faz a estimativa de custo para o ano seguinte e define um preço fixo por tonelada no ato da negociação. A concorrência da FoodCo se dá contra outras culturas que estejam em alta no mercado, o que pode deixar o produtor na dúvida. Dependendo do período e se estiver precisando de área de plantio para uma data muito próxima, a FoodCo pode escolher subir o preço por tonelada para atrair o produtor.

Os volumes também são pré-definidos em contrato (na verdade, a FoodCo define a área de plantio e uma estimativa de produtividade), e o produto é colhido dentro dessa estimativa. Caso fornecedores tenham uma produtividade superior à estimada, a FoodCo absorve volume extra somente se tiver espaço na fábrica. O contrato dura por todo período de ciclo da cultura (i.e., desde 10 dias antes do transplante até o dia do pagamento após entrega), totalizando em torno de 5 meses para o tomate. No caso do milho, esse período é de 3,5 a 4 meses.

Para estreitar o relacionamento com esses fornecedores, o time de consultores faz visitas periódicas ao produtor antes do início do plantio e durante o ciclo da safra – nessa época, as visitas costumam acontecer duas vezes por semana. O intuito é indicar melhores práticas e procedimentos inovadores, prestando efetivamente um serviço de consultoria. Existem também alguns benefícios financeiros em relação à qualidade dos produtos que ajudam na fidelização dos produtores. Além disso, todo ano há pelo menos dois produtores, que se destacam nos quesitos qualidade e volume, para quem a FoodCo dá uma premiação simbólica, realizando uma visita ao fornecedor e presenteando-o com um troféu. Finalmente, fornecedores sêniores, que acompanham a empresa há mais de 10 anos, também recebem certos benefícios, como preços mais vantajosos e melhor época para plantio.

Conscientizar os fornecedores das necessidades da empresa em termos de produto é uma dificuldade muito grande. Uma das maneiras que a FoodCo encontrou de minimizar esse problema é classificando os tomates que chegam à fábrica segundo especificações apresentadas em contrato com o produtor. Assim, incentivam o produtor por meio de um plano de premiação: o percentual de frutos bons acima da meta estabelecida significa um prêmio acima do preço da tonelada. Da mesma forma, se o produtor trazer um tomate verde ou com impurezas, ele é penalizado com um desconto no preço. É ensinando sobre essa classificação e esse potencial de ganho que a empresa faz os produtores seguirem as especificações de que ela precisa.

A cultura dos produtores não é de ir visitar a fábrica, essa “não é uma prática que eles gostem de fazer”. Ainda assim, a fábrica fica aberta 100% do tempo para que esses fornecedores possam ver a matéria que estão entregando, como é feito o processamento etc. Existem também

visitas anuais, com treinamentos, palestras técnicas e visita guiada pela fábrica mostrando todo o processo. Esse tipo de iniciativa tem resultado muito efetivo: depois que o produtor visita à fábrica, “até pede desculpas” e “muda o tomate que está entregando da água pro vinho”, disse o entrevistado. Eles “saem com uma visão totalmente diferente e mudam os processos na fazenda”.

Essa pode ser considerada a primeira barreira no relacionamento com o fornecedor: o produtor quer, de fato, entender e participar do processo industrial. A segunda maior barreira é a volatilidade do mercado: há muitos produtores aventureiros, que investem numa cultura pouco tempo pela oscilação de mercado, e no ano seguinte saem. O turnover do produtor é muito grande, e costuma chegar a 50% de um ano para o outro.

A FoodCo tem hoje algumas exigências ambientais e sociais no contrato com os produtores, todas baseadas nas regulamentações em vigor (as normas trabalhistas, por exemplo, seguem a NR31) e imperativas para o fechamento de contrato. Se algum dos fatores avaliados estiver pendente, o produtor não é contratado, mesmo que seja excelente.

Durante toda a safra, a FoodCo acompanha de maneira especial o desempenho dos fornecedores quanto ao respeito de normas trabalhistas. Este ano, por exemplo, contratou uma empresa terceirizada para implantar tendas com mesa, cadeiras, água e kit de primeiros socorros a disponibilizar aos funcionários dos produtores. A FoodCo também doa EPIs e acompanha os registros desses funcionários durante as visitas periódicas dos consultores, ou do técnico de segurança que circula por todas as áreas para se certificar de que está tudo certo. “É um Código de Conduta”. Caso alguma inconformidade seja identificada, o procedimento é notificar uma vez; se acontecer de novo, a FoodCo para a operação até resolver o problema. No entanto, nos produtores a empresa ainda não trabalha a questão de diversidade/não discriminação.

Além do cumprimento do “Código de Conduta”, a empresa não exige nenhuma certificação – “ainda tem muito produtor familiar que nem conhece essas certificações”, pontuou o entrevistado. Quanto à certificação orgânica, a FoodCo não trabalha com o selo justamente porque sua produção é em larga escala; a tecnologia orgânica ainda não atende a demanda do mercado da empresa. Contudo, o entrevistado vê o selo como alternativa inevitável no futuro.

4.3 PlasticCo: uma empresa de pequeno porte de soluções em plástico

A PlasticCo é uma empresa que fabrica e revende caixas plásticas para diversos segmentos, tais como agrícola, seringueiro, frigorífico e industrial. Fundada em 2005 por dois

irmãos da região de São Jose do Rio Preto, em São Paulo, a organização iniciou suas atividades apenas com representações comerciais e vendas de embalagens plásticas de diversos segmentos. Em 2010, passou a produzir essas caixas de maneira terceirizada, usando um primeiro molde de caixa agrícola padrão. Em 2014, acrescentou mais dois modelos de caixas, para colheitas e transporte de frutas e legumes, e para uso em área industrial (Figura 20). Finalmente, em 2018 a empresa inaugurou sua própria fábrica para a produção das caixas plásticas. Atualmente, a PlasticCo atende seus clientes com um portfólio grande de produtos, desde pallets e estrados a diversos tipos de contentores plásticos.



Figura 20 – Caixas comercializadas pela PlasticCo

Fonte: Site da empresa.

Devido à grande demanda dos contentores plásticos e à necessidade de captação de matéria-prima, a empresa atua também na compra de reciclados. Na fabricação de seus produtos, a PlasticCo recicla e utiliza o PEAD – Polietileno de Alta Densidade, matéria-prima qualificada para a injeção de caixas plásticas. Todo o processo de reciclagem e fabricação dos produtos segue procedimentos de acordo com a legislação vigente no Brasil. Assim, o único resíduo da injeção do plástico – óleo – é armazenado num tambor até ser destinado para tratamento, a fim de garantir o descarte responsável.



Figura 21 – Resina moída de plástico reciclado em três tonalidades: azul, amarelo e verde

Fonte: Site da empresa.

A empresa procura manter e atingir metas de sustentabilidade e preservação por meio da reciclagem – hoje, utiliza mais de 90% de resina reciclada (Figura 21). Além disso, a PlasticCo pratica a troca de caixa no intuito de estimular os usuários a pensar no meio ambiente, aceitando receber caixas quebradas e/ou velhas ao vender caixas novas.

4.3.1 Contexto atual de geração de lixo plástico e reciclagem

O relatório “Solucionar a Poluição Plástica – Transparência e Responsabilização”, desenvolvido pelo Fundo Mundial para a Natureza (no inglês, *World Wide Fund for Nature*, ou simplesmente WWF) e divulgado em março de 2019 na Assembleia da ONU para o Meio Ambiente, evidencia que o Brasil produz 11 milhões de toneladas de lixo plástico por ano. O país é o quarto maior produtor de lixo plástico do mundo (atrás apenas de Estados Unidos, China e Índia), mas também é um dos que menos recicla esse tipo de lixo: apenas 1,2% é reciclado, ou seja, 145.043 toneladas.

Segundo Coelho (2019), o Brasil é um dos países que menos recicla no mundo, ficando atrás de Iêmen e Síria e bem abaixo da média mundial, que é de 9%. Dentre os maiores produtores de lixo plástico, é o que menos recicla. Cada brasileiro produz, em média, 1 kg de lixo plástico por semana. Cerca de 2,4 milhões de toneladas de lixo plástico são descartadas de forma irregular e 7,7 milhões de toneladas são deixadas em aterros sanitários no país.

“O fato de o Brasil estar no 4º lugar como gerador de lixo plástico do mundo e reciclar somente 1% é resultado da falta de políticas públicas adequadas que incentivem a reciclagem em larga escala”, afirma Anna Carolina Lobo, coordenadora do Programa Mata Atlântica e Marinho do WWF-Brasil. Para ela, deve ser realizado “um trabalho conjunto com indústrias para desenvolver novas tecnologias, como plásticos de uso único ou plásticos recicláveis, ou substituir o micro plástico de vários produtos”.

Dentre as possíveis soluções para essa questão estão a destinação correta, a reciclagem e a diminuição da produção de lixo plástico. Soluções como o banimento de canudinhos e descartáveis são boas iniciativas, mas o trabalho precisa ir além da proibição na medida em que, segundo Lobo (G1, 2019), é importante reconhecer e valorizar esses projetos de lei, e conscientizar as pessoas de um modo geral, ou seja, os proprietários de estabelecimentos comerciais, para que eles não continuem ofertando produtos plásticos, e o consumidor, para que faça o descarte adequadamente.

Sem a destinação adequada, boa parte dos resíduos plásticos acaba por ficar nos oceanos. Segundo o relatório da WWF, o volume de plástico que chega aos oceanos todos os

anos é de aproximadamente 10 milhões de toneladas. Segundo estimativas da Associação Internacional de Resíduos Sólidos, anualmente, 25 milhões de toneladas de lixo chegam ao mar – segundo a ONU, entre 60% e 80% desse montante é plástico.

No geral, a reciclagem de plástico descartado consiste, basicamente, em três processos: fase da coleta e separação dos resíduos de acordo com o seu material; fase da revalorização, quando o material já separado passa por um processo que faz com que ele volte a ser matéria-prima; e transformação, fase em que o material transformado em matéria-prima gera um novo produto.

Existem três tipos de reciclagem, que geram diferentes tipos de produtos e benefícios: reciclagem mecânica, reciclagem química e reciclagem energética. A reciclagem mecânica é o método mais comum, que consiste em transformar o plástico (tanto o oriundo de sobra industrial – sobras virgens do processo produtivo –, quanto o descartado pós-consumo – materiais recuperados no lixo por meio da coleta seletiva) em pequenos grânulos, que podem ser utilizados na produção de novos materiais, como sacos de lixo, pisos, mangueiras, embalagens não alimentícias, peças de automóveis etc. A PlasticCo se utiliza desse método de reciclagem ao injetar resina moída usada para a fabricação de seus produtos.

A reciclagem química é o modelo mais elaborado, que reprocessa o plástico para transformá-lo em materiais petroquímicos básicos, que servem de matéria-prima para a criação de produtos de elevada qualidade. Este modelo é mais caro e necessita de enormes quantidades de plástico para ser viável economicamente.

Por fim, a reciclagem energética envolve a tecnologia que faz a reciclagem de plásticos por meio de sua transformação em energia térmica e elétrica, por meio da incineração, permitindo o aproveitamento do poder calorífico armazenado nos plásticos. Esse tipo de reciclagem permite também que os plásticos sejam aproveitados como combustível e é importante, pois cria matrizes energéticas e traz ainda um grande benefício para as cidades, aliviando o peso da questão do destino do lixo urbano.

4.3.2 Resultados da pesquisa de campo e da análise documental

Na PlasticCo, o contato entrevistado foi o consultor industrial da área de Produção e Desenvolvimento, que está na empresa desde outubro de 2018 e responde diretamente para os donos. Sua missão na empresa é elaborar documentos e coordenar projetos necessários para implantação da fábrica em São José do Rio Preto, a qual está em fase de *ramp-up* (i.e., no início da produção industrial).

Suas responsabilidades também incluem direcionar, treinar e orientar todos os funcionários da fábrica, possibilitando que ela produza em um ritmo adequado. Quando da chegada do entrevistado na PlasticCo, a empresa tinha apenas o maquinário comprado e desconhecia o processo. Sem pessoal qualificado e experiência no mercado, eles não sabiam como “transformar tudo aquilo” numa fábrica. A equipe de produção, supervisionada pelo entrevistado, é composta de 4 operários que estão sendo treinados para assumir suas funções normalmente. Um desses operários será designado como líder de produção nos próximos meses, respondendo diretamente para o entrevistado.

A missão da PlasticCo é receber resina ou sucata de plástico de diferentes fontes e fazer a injeção dessa matéria-prima, produzindo principalmente caixas plásticas que são vendidas para a indústria agrícola. Mensalmente, a empresa elimina 108 toneladas de material plástico da natureza. A rede de fornecimento de matérias-primas da PlasticCo é exibida na Figura 22.

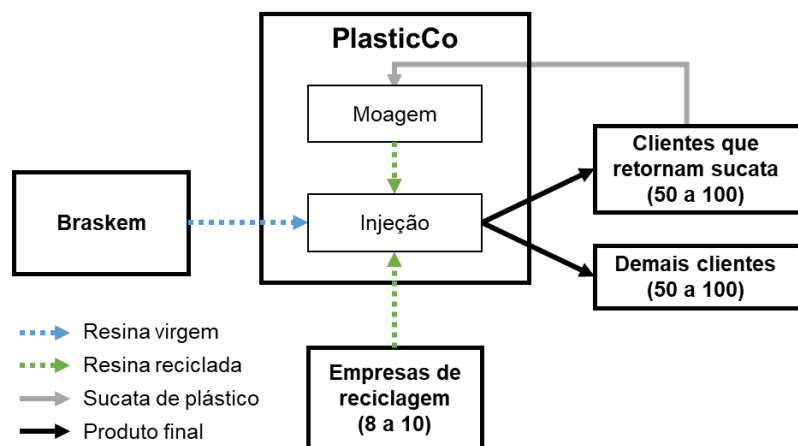


Figura 22 – Fluxo de matérias-primas na empresa PlasticCo

Fonte: Elaborado pela autora.

A PlasticCo possui essencialmente dois tipos de fornecedor de resina: o primeiro corresponde à Braskem, grande indústria química que fornece resina virgem, isto é, que nunca foi transformada em peça, direto da usina; e o segundo corresponde a fornecedores de material reciclado. Segundo o entrevistado, em razão de seu porte, pode-se dizer que a Braskem possui uma espécie de monopólio na produção de resinas plásticas no Brasil. Quanto aos fornecedores de resina reciclada, existem entre 8 e 10 empresas de reciclagem na região que fornecem à PlasticCo a resina já moída a partir de material usado.

Além das empresas que fornecem a resina moída, uma parte dos próprios clientes da PlasticCo cedem caixas usadas para a empresa. Nesse caso, elas são moídas na PlasticCo e o material entra no ciclo de injeção normalmente. A empresa possui entre 100 e 200 clientes no Brasil inteiro, a grande maioria na região de São José do Rio Preto; segundo estimativa do

entrevistado, pouco mais da metade deles participa do processo de retorno das caixas. Assim, durante a negociação da compra de caixas novas, o cliente avisa que tem caixas antigas e as devolve à PlasticCo; a cada três caixas velhas retornadas, o cliente recebe uma nova.

O entrevistado revelou que hoje aproximadamente 90% da resina injetada na empresa é reciclada, enquanto apenas 10% corresponde à resina nova. A matéria-prima da Braskem, que é mais cara, torna-se, então, estratégica para a empresa pois, dentre os clientes, há aqueles que só podem trabalhar com caixas de material virgem. Geralmente são clientes que trabalham com alimentos, como frigoríficos.

No entanto, como é mais barato para a PlasticCo usar resina reciclada, por questão de custo a empresa restringe o uso de resina nova a clientes com exigências específicas. Todos os demais compram caixas de material reciclado. De maneira geral, no processo produtivo consegue-se moer e reinjetar o plástico de seis a oito vezes, a depender do processo e do nível de contaminação do material.

Em razão do pequeno porte da empresa, não existe poder de barganha na negociação com a Braskem, que define o preço de venda da resina virgem. Já algumas das empresas de reciclagem são “fornecedores fiéis” e dão preferência à PlasticCo, enquanto outras podem fornecer para indústrias distintas dependendo do preço. No caso dos fornecedores de material reciclado, há um vínculo formado entre eles e os donos da empresa, que são responsáveis pelo relacionamento com fornecedores. O entrevistado remarca que essa relação é diferente da de São Paulo, onde passou anos trabalhando, pois no mercado local de São José do Rio Preto as pessoas são conhecidas e se encontram mesmo em ambientes de confraternização fora do trabalho, “tomam cerveja junto”. Idem para os clientes.

O relacionamento com os fornecedores não segue uma política específica. A equipe de vendas faz visitas diárias aos clientes, por exemplo ao CEASA, principal cliente na região. Nessas visitas, o foco é vender novas caixas; eventualmente, os vendedores também conseguem apresentar o programa de troca de caixa e negociar o retorno de caixas velhas, mas isso costuma acontecer em resposta à manifestação prévia de interesse do cliente. Não há uma divulgação sistemática e ativa do programa, então muitos clientes ainda o desconhecem.

No caso das empresas de reciclagem, são os fornecedores que visitam a PlasticCo e propõem a venda seguindo um preço médio observado no mercado. O fornecimento de resina moída usada é muito concorrido, o que faz com que a diferença no preço por quilo do material seja de centavos entre um fornecedor e outro. Hoje, no que diz respeito à resina reciclada, 80% dessa matéria-prima é proveniente das empresas de reciclagem, enquanto 20% vem dos clientes que retornam suas caixas.

Na negociação com a PlasticCo, as empresas de reciclagem se comprometem a respeitar acordos de qualidade; mas, segundo o entrevistado, em geral é preciso pressioná-las para que atendam a esses requisitos, que são baseados principalmente no nível de impureza do material, como a presença de pedaços de metal, madeira, alumínio etc. Esses resíduos atrapalham o processo de fabricação. Assim, quando um material impuro é detectado de um fornecedor duas ou três vezes, apesar das advertências da PlasticCo, a empresa se desliga desse fornecedor. Isso não costuma ser um problema, afinal, no mercado de São José do Rio Preto é relativamente fácil encontrar novos fornecedores já que muitas empresas estão hoje engajadas em fazer reciclagem.

Não existe, contudo, uma formalização desses critérios de qualidade. Os padrões de qualidade, assim como todos os acordos de compra e venda, são comunicados por telefone; não há contrato de fornecimento. Por isso, o fornecimento nesse caso é uma espécie de parceria informal. Geralmente, a PlasticCo compra a resina reciclada uma ou duas vezes de um fornecedor para testar a qualidade e “ganhar confiança”; depois disso a empresa pode se tornar um cliente recorrente.

Sobre o volume de material negociado e o ciclo de entregas, o entrevistado explica que a PlasticCo pede uma quantidade aos fornecedores de material reciclado para uma determinada data, e avalia na chegada quanto foi de fato entregue pesando-se o caminhão onde é transportada a resina. O prazo e a quantidade são definidos e negociados por telefone. A grande maioria dos pedidos é definida segundo a necessidade da empresa. Apenas alguns fornecedores, em geral os mais antigos, fazem acordos de fornecimento mensal.

O processo de conscientização dos fornecedores sobre a qualidade das matérias-primas também é informal. A PlasticCo não faz uma inspeção de qualidade quando o material chega pois em geral os volumes são grandes. Em muitos casos, o entrevistado comenta, a impureza está dentro do plástico e não é possível enxergá-la. A melhor maneira de medir a qualidade é então um índice de rejeição durante a produção; não há nenhum indicador preventivo.

Muitas vezes, observa o entrevistado, falta instrução aos fornecedores quanto ao nível de qualidade exigido pela PlasticCo. Em outros casos, ele observa preguiça ou até mesmo má-conduta ao tentar “empurrar” qualquer material. Para seguir as diretrizes, esses fornecedores deveriam orientar seus funcionários. Contudo, entre esses fornecedores estão muitas cooperativas e empresas pequenas que possuem pouco maquinário. O *turnover* nesse tipo de empresa é muitas vezes alto, o que pode resultar em operários novos mal instruídos e/ou mal treinados.

Já para os próprios clientes que cedem sucata de plástico, a qualidade, ou nível de impureza da caixa velha, é avaliada na hora, e somente aquelas que possam entrar no processo de produção são aceitas pela PlasticCo. Porém, não existem padrões específicos para as caixas usadas que os clientes retornam.

A PlasticCo consegue ter um preço competitivo no mercado quando vende caixa de material reciclado. Com material novo, o preço cobrado por caixa seria de 40 a 50 reais e hoje, a empresa vende caixas recicladas de 15 a 20 reais. Assim, boa parte dos clientes, como produtores rurais de batata e tomate, que valorizam custo baixo, são consumidores das caixas recicladas. Elas têm aparência nova, mas são bem mais baratas.

Não existe nenhuma estratégia sobre o fornecimento de matéria-prima na empresa atualmente. O entrevistado comenta que basicamente é uma questão de custos. O modelo de negócios existente foi fruto da observação de empresas semelhantes que atuam no mercado de transformação do plástico. Não existe muita troca de informação entre os concorrentes ou encontros e discussão visando melhorar a cadeia do produto.

Finalmente, segundo o entrevistado, os próximos passos da PlasticCo preveem aumentar a produção com a compra de outra máquina injetora, já que atualmente a empresa dispõe apenas de uma. Assim, espera-se que eles consigam atender 100% da demanda e deixar de terceirizar parte da produção.

5 DISCUSSÃO

A partir das narrativas de caso estabelecidas no capítulo anterior, este capítulo apresenta os painéis demonstrativos para cada um dos casos abordados neste trabalho, isto é, as observações consolidadas de acordo com as dimensões definidas no quadro teórico. Além disso, também é construído um painel comparativo que permite uma análise cruzada dos casos a partir de uma visão geral dos dados.

5.1 Painel demonstrativo da HealthyCo

A HealthyCo está muito alinhada com a mentalidade sustentável, ao perceber que a proposta de valor para os clientes e demais atores da cadeia de suprimentos está ligada à sua atuação social, ambiental e econômica. Falou-se muito de fortalecer ou desenvolver a cadeia de fornecimento de orgânicos, por exemplo; a empresa preza pelas parcerias e maior colaboração com seus fornecedores, criando um efeito de rede.

No entanto, como *startup*, ainda falta formalizar processos; muitos fatores são avaliados qualitativamente e não há uma definição clara de quais são os padrões esperados, o que dificulta a implementação de práticas sustentáveis. A principal pressão observada no cenário da empresa é a exigência de clientes por mais transparência e qualidade de produtos, especialmente orgânicos.

Também é interessante o fato de que a empresa ainda busque fornecedores pequenos para garantir maior poder de barganha: pode-se elaborar a hipótese de que isso facilita a implementação de parcerias e a exigência de requisitos ambientais e/ou sociais. No caso da empresa, a certificação orgânica é um qualificador de pedido, enquanto a experiência do produtor e seus recursos se caracterizam como fatores ganhadores de pedido. Há ainda um “critério de desempate” que leva em conta o fator socioeconômico, ao privilegiar produtores familiares em vez de agricultores empresariais.

Finalmente, apesar de não ser uma relação causal, é interessante notar que a HealthyCo é a empresa que mais cresce das três estudadas neste trabalho e, em termos estratégicos, é a mais alinhada com a mentalidade sustentável – talvez pelo fato de ser a empresa mais recente, criada durante o auge do desenvolvimento sustentável até então. O Quadro 6 mostra o painel demonstrativo construído para a HealthyCo.

Quadro 6 – Painel demonstrativo do caso HealthyCo

Dimensão	Observações
Ambiental	Fatores ambientais avaliados de maneira qualitativa na seleção do fornecedor (uso de recursos, captação e uso de água, descarte de dejetos) Exigência de certificação orgânica garante respeito a normas ambientais Não há outros requisitos ou auditorias ambientais ao longo da relação Não há autoavaliação do fornecedor Não há controle de emissões de gases estufa
Social	Fatores trabalhistas avaliados de maneira qualitativa na seleção do fornecedor (dinâmica da propriedade, relação do produtor com possíveis empregados) Parcerias com produtores familiares caracteriza iniciativa de inclusão social Não há outros requisitos ou auditorias sociais ao longo da relação Não exigem certificação de caráter social Não há autoavaliação do fornecedor
Econômica	Contrato de fornecimento definindo volume por mês Compartilhamento de demanda com o fornecedor no intuito de “crescer junto” Não há acordos de exclusividade de compra e venda Definição prévia de preço fixo e volume garantido de compras Não há utilização de atravessadores/distribuidores
Pressões e incentivos	Exigências do cliente de transparência na cadeia e uso de alimentos orgânicos Parcerias vistas como vantagem estratégica no posicionamento de marca
Barreiras	Informações insuficientes na busca por produtores certificados com selo orgânico Falta de competências comerciais no produtor dificultam o relacionamento Recursos limitados na empresa impedem a adoção de práticas mais intensivas
Desenvolvimento do fornecedor	Incentivos financeiros por meio do adiantamento de insumos e sementes Assessoria técnica gratuita com visitas in loco a respeito da produção Conexão de fornecedores com outros produtores da rede para troca de experiências Visitas à fábrica da empresa para conhecer melhor o processo produtivo

Fonte: Elaborado pela autora.

5.2 Painel demonstrativo da FoodCo

A grande escala da FoodCo traz algumas limitações na implementação de práticas sustentáveis. A empresa, por exemplo, não pode usar fornecedores orgânicos. No entanto, a FoodCo segue diretrizes sustentáveis claras, baseadas na regulamentação, na sua relação com os fornecedores. Essas diretrizes, de caráter ambiental e social, são usadas como requisitos mínimos (atendê-las é qualificador de pedido), enquanto o ganhador de pedido ainda se dá com critérios tradicionais na gestão de fornecedores: custos, distância etc.

Ainda assim, a aplicação de sustentabilidade é bastante institucional – existe mesmo uma menção a respeito no Código de Conduta dos funcionários –, o que mostra engajamento da alta direção. Mas essa implementação é muito ligada ao risco de perda de reputação e ao respeito legal, em especial da regulamentação trabalhista, e não à competência central da

empresa, como é o caso da HealthyCo (isto é, essas práticas não estão diretamente ligadas à proposta de valor atual da FoodCo). O Quadro 7 apresenta o painel demonstrativo da FoodCo.

Quadro 7 – Painel demonstrativo do caso FoodCo

Dimensão	Observações
Ambiental	Diretrizes definidas contratualmente a partir da regulamentação ambiental Não há auditorias da própria empresa porque já existem auditorias governamentais Não há autoavaliação do fornecedor Não exigem nenhuma certificação ambiental Não há controle de emissões de gases estufa
Social	Diretrizes definidas em contrato a partir da regulamentação trabalhista, de saúde e segurança Acompanhamento periódico de cumprimento das diretrizes Não há autoavaliação de critérios sociais Não exigem nenhuma certificação de critérios sociais Não há iniciativas claras voltadas à diversidade/inclusão social
Econômica	Contrato de exclusividade de compra-e-venda com todos os fornecedores Definição prévia do preço fixo de compras Não há utilização de distribuidores/atravessadores
Pressões e incentivos	Exigências legais no cumprimento da regulamentação trabalhista Risco de perda de reputação em caso de associação com comportamentos antiéticos
Barreiras	Falta de competências comerciais no fornecedor dificultam o relacionamento Falta de competências técnicas de produção orgânica em maior escala impedem o uso de alimentos certificados
Desenvolvimento do fornecedor	Incentivos financeiros por meio do fomento a tecnologias (insumos, sementes, mudas, fertilizantes) Treinamentos e palestras técnicas organizadas pelos consultores Acompanhamento semanal por parte dos consultores no período de safra Visitas à fábrica da empresa para conhecer melhor o processo produtivo

Fonte: Elaborado pela autora.

5.3 Painel demonstrativo da PlasticCo

Embora a PlasticCo se utilize de uma oportunidade de negócios de economia circular, a mentalidade da empresa ainda é puramente orientada ao mercado. Talvez a falta de contato direto com consumidor final (única das três empresas avaliadas nessa situação) permita menos rigor na aplicação de padrões ambientais e sociais na relação com o fornecedor, pois há menos pressão por parte da opinião pública e menor risco de perda de reputação.

Também o fato de ser uma empresa de pequeno porte e ter um modelo de negócios tradicional (i.e., não escalável ou reproduzível) implica muitos processos ainda informais, tais como falta de contrato com fornecedores, acordos apenas por telefone etc., o que dificulta a implementação de práticas sustentáveis.

No entanto, apesar de não ser uma empresa que implementa sistematicamente práticas sustentáveis, a PlasticCo atua fortemente para que se diminua a utilização de novos recursos naturais. Como está em expansão (em quatro meses, dobrará a capacidade produtiva com a aquisição da nova máquina injetora), isso pode vir a ser um bom sinal no avanço em direção de iniciativas mais sustentáveis na empresa e na relação com seus fornecedores. O Quadro 8 exhibe o painel demonstrativo da PlasticCo.

Quadro 8 – Painel demonstrativo do caso PlasticCo

Dimensão	Observações
Ambiental	Uso de 90% de matéria-prima reciclada Recolhimento de sucata plástica dos clientes, garantindo 100% de reciclagem Não há controle de emissões de gases estufa Não há autoavaliação do fornecedor Não exige nenhuma certificação ambiental Não há diretrizes nem avaliações ambientais do fornecedor
Social	Compra de cooperativas e associações caracteriza iniciativa de inclusão social Não há autoavaliação de critérios sociais Não há diretrizes nem avaliações sociais do fornecedor Não exige nenhuma certificação de caráter social
Econômica	Definição prévia do preço fixo e volume de compras Não há acordos de exclusividade de compra e venda Não há utilização de distribuidores/atravessadores Não há contratos de fornecimento (relação informal facilitada por telefone)
Pressões e incentivos	Redução de custos na compra de matéria-prima Vantagem competitiva no posicionamento de preço da empresa Resposta a outros atores do mercado atuando em modelo semelhante
Barreiras	Falta de interesse da alta direção em implementar práticas sustentáveis Comunicação insuficiente com o fornecedor para viabilizar a implementação Falta de recursos dos fornecedores (cooperativas, associações etc.) Falta de recursos da empresa (pequeno porte)
Desenvolvimento do fornecedor	Não há incentivos financeiros Não há treinamentos Não há iniciativas de melhoria no processo produtivo

Fonte: Elaborado pela autora.

5.4 Painel comparativo

A partir dos painéis demonstrativos, observam-se algumas convergências nas práticas desenvolvidas pelas três empresas avaliadas:

- Nenhuma controla emissões de gases estufa ou a realização de iniciativas filantrópicas por parte dos fornecedores;

- b) Nenhuma das empresas pede autoavaliação de seus fornecedores a respeito de critérios ambientais ou sociais;
- c) Apenas a empresa de grande porte possui diretrizes claras de sustentabilidade (Código de Conduta); as demais, ou não têm ou seguem diretrizes informais;
- d) As empresas buscam encurtar a cadeia de fornecimento e evitam trabalhar com distribuidores/atravessadores;
- e) Nas empresas com parcerias sustentáveis mais robustas, há mais colaboração, focada no desenvolvimento do fornecedor, entre empresa e fornecedor do que se observaria numa cadeia de suprimentos tradicional;
- f) Os termos dessas parcerias costumam ser estabelecidos contratualmente;
- g) Nessas mesmas empresas, diretrizes próprias ou certificações ambientais e sociais servem como qualificador de pedido, mas fatores ganhadores de pedido ainda são mais tradicionais, de acordo com o contexto do mercado;
- h) As exigências por parte dos clientes ou o risco de perda de reputação perante a opinião pública são fortes impulsionadores na implementação de práticas sustentáveis;
- i) A falta de recursos e/ou competências no fornecedor dificulta a implementação dessas mesmas práticas.

Afinal, como colocam Ageron et al. (2012, p. 171):

As características do fornecedor em termos de localização geográfica, tamanho da empresa, visão com planos estratégicos bem articulados e operações globais ou domésticas podem influenciar seu comprometimento e apoio para a gestão sustentável do fornecimento. Por exemplo, pequenas e médias empresas podem enfrentar desafios em termos de habilidades e capital ao tentar apoiar o fornecimento sustentável.

Tais características afetam diretamente a capacidade das empresas de implementação de práticas sustentáveis.

O Quadro 9, na próxima página, apresenta o painel comparativo dos três casos analisados segundo as dimensões estabelecidas no quadro teórico.

Quadro 9 – Pannel comparativo dos casos analisados

Caso	Ambiental	Social	Econômica	Pressões e incentivos	Barreiras	Desenvolvimento do fornecedor
HealthyCo	- Avaliação qualitativa de fatores ambientais - Exigência de certificação orgânica - Não há auditorias ambientais - Não há autoavaliação do fornecedor - Não há controle de emissões de gases estufa	- Avaliação qualitativa de fatores trabalhistas - Parcerias de inclusão social com produtores familiares - Não há auditorias sociais - Não há autoavaliação do fornecedor	- Contrato de fornecimento - Compartilhamento de demanda - Não há acordos de exclusividade - Definição de preço fixo e volume - Não há utilização de atravessadores	- Exigências do cliente - Vantagem estratégica para a marca	- Falta de informações sobre produtores certificados - Falta de competências comerciais no produtor - Recursos limitados na empresa	- Incentivos financeiros - Assessoria técnica - Conexão com outros fornecedores - Visitas à fábrica da empresa
FoodCo	- Diretrizes contratuais a partir da regulamentação - Não há auditorias - Não há autoavaliação do fornecedor - Não exigem nenhuma certificação ambiental - Não há controle de emissões de gases estufa	- Diretrizes contratuais a partir da regulamentação - Monitoramento das diretrizes - Não há autoavaliação do fornecedor - Não exigem nenhuma certificação - Não há iniciativas de inclusão social	- Contrato de exclusividade - Definição de preço fixo - Não há utilização de atravessadores	- Exigências legais - Risco de perda de reputação	- Falta de competências comerciais no produtor - Falta de competências técnicas na produção orgânica	- Incentivos financeiros - Treinamentos e palestras técnicas - Acompanhamento no período de safra - Visitas à fábrica da empresa
PlasticCo	- 90% de matéria-prima reciclada - Recolhimento de sucata plástica - Não há controle de emissões de gases estufa - Não há autoavaliação do fornecedor - Não exige certificação ambiental - Não há diretrizes nem avaliações do fornecedor	- Inclusão social por meio da compra de cooperativas/associações - Não há autoavaliação do fornecedor - Não há diretrizes nem avaliações do fornecedor - Não exige nenhuma certificação	- Definição de preço fixo e volume - Não há acordos de exclusividade - Não há utilização de atravessadores - Não há contratos de fornecimento (relação informal)	- Redução de custos de matéria-prima - Vantagem competitiva no preço da empresa - Resposta a outros atores do mercado atuando em modelo semelhante	- Falta de interesse da alta direção - Comunicação insuficiente com o fornecedor - Falta de recursos dos fornecedores - Falta de recursos da empresa	- Não há incentivos financeiros - Não há treinamentos - Não há iniciativas de melhoria no processo produtivo

Fonte: Elaborado pela autora.

6 CONCLUSÕES

Este trabalho buscou aprofundar a compreensão a respeito de práticas de desenvolvimento sustentável na gestão de fornecedores de matérias-primas, e identificar os fatores que afetam sua implementação no contexto brasileiro. Para tanto, a autora realizou um estudo de casos em três empresas atuando nas indústrias de alimentos e de transformação do plástico, aqui intituladas HealthyCo, FoodCo e PlasticCo.

Destaca-se, ainda, que este trabalho se propôs a avaliar todas as três dimensões da sustentabilidade, isto é, ambiental, social e econômica. Além disso, considerou-se a relação direta das empresas com seus fornecedores, sem a participação de distribuidores ou intermediários em cadeias multinível.

Num primeiro momento, foi realizada uma revisão da literatura dos principais temas tratados neste trabalho, em especial, sustentabilidade, gestão da cadeia de suprimentos e gestão de fornecedores. A partir das referências estudadas, construiu-se um quadro teórico contendo uma lista abrangente de 31 componentes referentes a seis categorias, que englobam práticas ambientais, sociais e econômicas na gestão de fornecedores, bem como fatores que afetam sua implementação: pressões e incentivos, barreiras, e iniciativas voltadas ao desenvolvimento do fornecedor.

A partir do quadro teórico, foi desenvolvido o roteiro aplicado nas entrevistas. Em cada uma das empresas analisadas foi realizada uma entrevista, assim como análise documental que serviu para complementar os dados primários. Todas as entrevistas, que totalizaram 3 horas e 20 minutos, foram gravadas, transcritas e acompanhadas de diversas anotações. Em seguida, a partir do conjunto de dados coletados, foram produzidas narrativas gerais para cada caso. Finalmente, construiu-se um painel demonstrativo para cada caso, e um comparativo com todos eles, permitindo uma visão cruzada dos dados.

Os resultados obtidos indicam que, na maior parte dos casos, ainda há maior aderência aos elementos tradicionais para seleção de fornecedores, tais como preço, quantidade e qualidade. Ainda assim, alguns elementos sociais são levantados, bem como ambientais; tais elementos se relacionam, de maneira geral, a aderência à legislação, mostrando pouca proatividade em relação à RSC.

É importante ressaltar, ainda, que as relações com fornecedores estabelecidas pela HealthyCo mostram preocupação com o desenvolvimento do fornecedor, tendo em vista a imagem de marca responsável e engajada que a empresa passa a ter, e o valor agregado ao produto pelo fato de ele ser orgânico, elemento valorizado pelo cliente. No caso da PlasticCo,

em contrapartida, os resultados indicam que o fato de a empresa usar plástico reciclado não se transforma em valor para seu cliente. Dessa forma, nota-se que as práticas de sustentabilidade têm de gerar valor efetivo para a empresa, o que impulsiona em consequência o estabelecimento de parcerias e iniciativas sustentáveis mais robustas.

Assim, este trabalho fornece uma boa contribuição para a literatura e ajuda a esclarecer a implementação de práticas sustentáveis na gestão da cadeia de suprimentos no Brasil. No entanto, deve-se destacar algumas limitações deste estudo. Apenas três casos foram avaliados, o que representa uma amostra pequena. Por falta de recursos e limitações geográficas, não foram feitas observações *in loco* e uma única pessoa pôde ser entrevistada em cada organização. Além disso, o uso do método de estudo de casos não permite generalização estatística.

Por fim, considerando-se essas limitações, estudos futuros podem estender esta pesquisa, examinando mais casos na área ou, ainda, aprofundando a análise dos casos apresentados. Seria interessante, por exemplo, realizar entrevistas com outros atores nas organizações a fim de obter e comparar diferentes pontos de vista; identificar junto aos fornecedores pontos de melhoria no relacionamento com essas empresas; e possivelmente elaborar indicadores que permitissem medir as dimensões ambiental e social da sustentabilidade na relação com os fornecedores.

REFERÊNCIAS²³

- ABIA. **Indústria de alimentos fecha 2018 com aumento de 2,08% em faturamento**. 2019. Disponível em <https://www.abia.org.br/vsn/tmp_2.aspx?id=393>. Acesso em: 10 jun. 2019.
- AGERON, B.; GUNASEKARAN, A; SPALANZANI, A. Sustainable supply management: An empirical study. **International Journal of Production Economics**, [S.I.], v. 140, p. 168-182, 2012.
- ASSEMBLEIA GERAL. **A life of dignity for all: accelerating progress towards the Millennium Development Goals and advancing the United Nations development agenda beyond 2015**. Nova Iorque: ONU, 2013.
- B LAB. **B Corporation**. 2014. Disponível em: <<http://www.bcorporation.net/>>. Acesso em: 04 fev. 2019.
- BLANK, Steve.; DORF, Bob. **The startup owner's manual: the step-by-step guide for building a great company**. 1st. ed. Palo Alto/USA: K&S Ranch, 2012.
- BLUEVISION. **O que são os ODS, as metas globais que podem mudar o mundo até 2030?** 2018? Disponível em: <<https://bluevisionbraskem.com/inteligencia/o-que-sao-os-ods-as-metas-globais-que-podem-mudar-o-mundo-ate-2030/>>. Acesso em: 07 jun. 2019.
- BOGDAN, R. C., BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto: Porto Editora, 1994.
- BOSSLE, M. B. et al. Contradictory perceptions on corporate social responsibility practices in the Brazilian tobacco industry. **Latin American Journal of Management for Sustainable Development**, [S.I.], v. 2, n. 3/4, p. 192-210, 2015. doi:10.1504/LAJMSD.2015.073060.
- CAMPOS, L. M. S. Os Resíduos Sólidos sob a Perspectiva da Economia Circular. In: WORKSHOP SOBRE ECONOMIA CIRCULAR E PRÁTICAS AMBIENTAIS E SOCIAIS, 2019, São Paulo. **Lucila...** São Paulo: EP-USP, 2019.
- CARTER, C. R.; EASTON, P. Sustainable supply chain management: evolution and future directions. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, [S.I.], v. 41, n. 1, p. 46-62, 2011. doi:10.1108/09600031111101420.
- CARTER, C. R.; ROGERS, D. S. A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, [S.I.], v. 38, n. 5, p. 360-387, 2008.
- CARVALHO, M. M. Modelos de Negócio & Economia Circular. In: WORKSHOP SOBRE ECONOMIA CIRCULAR E PRÁTICAS AMBIENTAIS E SOCIAIS, 2019, São Paulo. **Marly...** São Paulo: EP-USP, 2019.
- CASTRO NETO et al. Produção Orgânica: uma potencialidade... **Revista Percursos – NEMO**, Maringá, v. 2, n. 2, p. 73-95, 2010. ISSN: 2177- 3300 (on-line).

²³ De acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT NBR 6023).

CHEN, X.; KELLY, T. F. B-Corps—A Growing Form of Social Enterprise: Tracing Their Progress and Assessing Their Performance. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, [S.I.], v. 22, n. 1, p. 102-114, 2015. doi:10.1177/1548051814532529.

CHIZZOTI, A. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. 2a. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

CICLOVIVO. **BRASIL perde R\$ 5,7 bilhões por não reciclar todo lixo plástico produzido anualmente**. 2018. Disponível em: <<https://ciclovivo.com.br/planeta/desenvolvimento/brasil-perde-r-57-bilhoes-por-nao-reciclar-todo-lixo-plastico-produzido-anualmente/>>. Acesso em: 3 jun. 2019.

COELHO, Tatiana. **Brasil é o 4º maior produtor de lixo plástico do mundo e recicla apenas 1%**. G1. 2019. Disponível em: <<https://g1.globo.com/natureza/noticia/2019/03/04/brasil-e-o-4o-maior-produtor-de-lixo-plastico-do-mundo-e-recicla-apenas-1.html>>. Acesso em: 08 jun. 2019.

COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES. **Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibilities**. Bruxelas: European Union, 2001.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Economia circular**: oportunidades e desafios para a indústria brasileira. Brasília: CNI, 2018.

COUNCIL OF THE EUROPEAN UNION. **Joint report by the Commission and the Council on social inclusion**. Bruxelas: European Union. 2004.

CRAIG SMITH, N. (2003). Corporate Social Responsibility: Whether or How? **California Management Review**, Berkeley, v. 45, n. 4, p. 52-76, 2003. doi:10.2307/41166188.

DAHLSTRUD, A. How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, [S.I.], v. 15, p. 1-13, 2008. doi:10.1002/csr.132.

ECCLES, R. G.; IOANNOU, I.; SERAFEIM, G. The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. **Management Science**, [S.I.], v. 60, n. 11, p. 2835-2857, 2014. doi:10.1287/mnsc.2014.1984.

ECYCLE. **RECICLAGEM de plásticos**: como se dá e no que se transformam? 2019. Disponível em: <<https://www.ecycle.com.br/711-reciclagem-de-plastico>>. Acesso em: 3 jun, 2019.

FISPAL TECNOLOGIA. **Sustentabilidade na indústria de alimentos e bebidas**. 2019. Disponível em <<https://digital.fispaltecnologia.com.br/sustentabilidade-na-industria-de-alimentos-e-bebidas/>>. Acesso em: 10 jun. 2019.

FRIEDMAN, M. The social responsibility of business is to increase its profits. In: ZIMMERLI, W. C.; HOLZINGER, M.; RICHTER, K. (Ed.). **Corporate Ethics and Corporate Governance**. [S.I.]: Springer, Berlin, Heidelberg, 2007. p. 173-178.

G1. Sustentabilidade na indústria: é possível manter uma produção aliada a atitudes sustentáveis. 2017. Disponível em <<https://g1.globo.com/sc/santa-catarina/especial-publicitario/dohler/noticia/sustentabilidade-na-industria-e-possivel-manter-uma-producao-aliada-a-atitudes-sustentaveis.ghtml>>. Acesso em: 10 jun. 2019.

GOVINDAN, K.; SHANKAR, M.; KANNAN, D. Supplier selection based on corporate social responsibility practices. **International Journal of Production Economics**, [S.I.], v. 200, p. 353-379, 2018.

GRI; UN GLOBAL COMPACT; WBCSD. **Guia dos ODS para as Empresas**. 2015. Disponível em: <<https://cebds.org/wp-content/uploads/2015/11/Guia-dos-ODS.pdf>>. Acesso em: 07 jun. 2019.

HENDERSON, D. Misguided corporate virtue: the case against CSR, and the true role of business today. **Institute of Economic Affairs**, Oxford, December Issue, p. 11-15, 2009. doi:10.1111/j.1468-0270.2009.01941.x.

IGLESIAS, M. E. D.; GÓMEZ, A. M. M. Análisis documental y de información: dos componentes de un mismo proceso. **ACIMED**, Ciudad de La Habana, v. 12, n. 2, p. 1-5, mar./abr. 2004.

IHRIG, M.; MACMILLAN, I. How to Get Ecosystem Buy-In. **Harvard Business Review**, [S.I.], March–April Issue, p. 102-107, 2017. Disponível em: <<https://hbr.org/2017/03/how-to-get-ecosystem-buy-in>>. Acesso em: 08 jun. 2019.

ITAL; FIESP. **Brasil food trends 2020**. Instituto de Tecnologia de Alimentos. Disponível em: <<http://www.fiesp.com.br/publicacoes-agronegocio/brasil-food-trends-2020/>>. Acesso em: 09 jun. 2019.

KLASSEN, R. D.; VEREECKE, A. Social issues in supply chains: capabilities link responsibility, risk (opportunities), and performance. **International Journal of Production Economics**, [S.I.], v. 140, p. 103-115, 2012.

LINTON, J. D. et al. Sustainable supply chains: An introduction. **Journal of Operations Management**, [S.I.], v. 25, p. 1075–1082, 2007.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: E.P.U., 1986.

MANI, V.; GUNASEKARAN, A.; DELGADO, C. Enhancing supply chain performance through supplier social sustainability: An emerging economy perspective. **International Journal of Production Economics**, [S.I.], v. 195, p. 259-272, 2018.

MARTINS, R. A. Abordagens quantitativa e qualitativa. In: MIGUEL, P. A. C. (Org.). **Metodologia de pesquisa para engenharia de produção e gestão de operações**. 2a. ed. Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2012. p. 47-63.

MARTINS, P. A. **Análise e proposta de otimização de desenvolvimento de produto e de gestão de portfólio em uma startup de alimentação saudável**. 2018, 118 p. Trabalho de

Formatura (Diploma de Engenheiro de Produção). Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. **Produtos orgânicos**. [201-]. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/assuntos/sustentabilidade/organicos/o-que-sao-organicos>>. Acesso em: 07 jun. 2019.

MINTEL. **Healthy Eating Trends – Brazil**. 1a. ed. Disponível em: <www.mintel.com>. Acesso em: 09 jun. 2019.

MOREIRA, S. V. Análise documental como método e como técnica. In: DUARTE, J.; BARROS, A. (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005. p. 269-279.

OMETTO, A. Nova era de descobrimentos! In: WORKSHOP SOBRE ECONOMIA CIRCULAR E PRÁTICAS AMBIENTAIS E SOCIAIS, 2019, São Paulo. **Aldo...** São Paulo: EP-USP, 2019.

ORGANICSNET. **Manual de Certificação de Produtos Orgânicos**. [201-]. Disponível em: <<http://www.organicsnet.com.br/certificacao/manual-certificacao/>>. Acesso em: 07 jun. 2019.

PATTON, M. Q. **Qualitative research and evaluation methods**. 3rd. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2002. 688 p.

PLATAFORMA AGENDA 2030. **A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**. [201-]. Disponível em: <<http://www.agenda2030.org.br/sobre/>>. Acesso em: 07 jun. 2019.

PORTAL DO FRANCHISING. **Mercado de alimentação sem conservantes cresce no Brasil**. 2018. Disponível em: <<https://www.portaldofranchising.com.br/noticias/alimentacao-saudavel/>>. Acesso em: 08 jun. 2019.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review**, [S.I.], v. 84, n. 12, p. 78-92, 2006. Disponível em: <https://www.sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/Strategy_and_Society.pdf>. Acesso em: 04 fev. 2019.

_____. Creating shared value: how to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth. **Harvard Business Review**, [S.I.], January-February Issue, p. 2-17, 2011. Disponível em: <<https://www.creativeinnovationglobal.com.au/wp-content/uploads/Shared-value-Harvard-business-review.pdf>>. Acesso em: 06 fev. 2019.

RIBAS JR., R. C.; MOURA, M. L. S.; HUTZ, C. S. Adaptação brasileira da Escala de Desejabilidade Social de Marlowe-Crowne. **Avaliação Psicológica**, Porto Alegre, v. 3, n. 2, p. 83-92, 2004.

SEBRAE NACIONAL. **Alimentação saudável cria ótimas oportunidades de negócio**. 2019. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/segmento-de-alimentacao-saudavel-apresenta-oportunidades-de-negocio,f48da82a39bbe410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 08 jun. 2019.

SEURING, S.; MÜLLER, M. From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. **Journal of Cleaner Production**, [S.I.], v. 16, n. 15, p. 1699-1710, 2008. doi:10.1016/j.jclepro.2008.04.020.

STUBBS, W. Sustainable entrepreneurship and B Corps. **Business Strategy and the Environment**, [S.I.], v. 26, p. 331-344, 2017. doi:10.1002/bse.1920.

TANG, C. S. Socially responsible supply chains in emerging markets: Some research opportunities. **Journal of Operations Management**, [S.I.], v. 57, p. 1-10, 2018. doi:10.1016/j.jom.2018.01.002.

VAZQUEZ-BRUST, D. Socially Inclusive Circular Economy. In: WORKSHOP SOBRE ECONOMIA CIRCULAR E PRÁTICAS AMBIENTAIS E SOCIAIS, 2019, São Paulo. **Diego...** São Paulo: EP-USP, 2019. p. 3.

WILHELM, M. M.; BLOME, C.; BHAKOO, V.; PAULRAJ, A. Sustainability in multi-tier supply chains: Understanding the double agency role of the first-tier supplier. **Journal of Operations Management**, [S.I.], v. 41, p.42-60, 2016.

YIN, Robert K. **Estudos de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista

1. Introdução

- 1.1 Nome
- 1.2 Há quanto tempo está na empresa?
- 1.3 Em que área/diretoria da empresa você trabalha?
- 1.4 Qual cargo você ocupa? Que atividades você realiza e/ou supervisiona nesse cargo?
- 1.5 Você responde para quem na organização?
- 1.6 Você lidera um time? Se sim, formado por quem?

2. Contexto de suprimentos

- 2.1 Quais os principais grupos de fornecedores da empresa? Qual o número aproximado de fornecedores por grupo?
- 2.2 Quais fornecedores são os mais estratégicos e por quê (volume, produto sensível etc.)?
- 2.3 Você sabe que parte as vendas da sua empresa representam para esses fornecedores?

3. Parcerias

- 3.1 Vocês têm programas de parceria com os fornecedores? Se sim, com todos os grupos ou apenas alguns fornecedores específicos? Fale mais das parcerias.
- 3.2 Quando essas iniciativas surgiram? Existe alguém na organização que se dedica especificamente a isso?
- 3.3 Por que vocês escolheram desenvolver essas parcerias? Que pressões no ambiente da empresa você identifica que justificam essa escolha (clientes, opinião pública, governo, concorrentes etc.)?

4. Relacionamento

- 4.1 De que maneira vocês fortalecem o relacionamento com os fornecedores?
- 4.2 Como vocês conscientizam os fornecedores das necessidades da empresa?
- 4.3 Que barreiras ainda existem que atrapalham esse relacionamento?
- 4.4 Como vocês gerenciam conflitos com fornecedores?
- 4.5 Que incentivos vocês oferecem aos seus fornecedores? Eles são direcionados a quê?

5. Gestão e seleção

- 5.1 Que métricas vocês acompanham na gestão dos fornecedores?

5.2 Como vocês selecionam novos fornecedores? Utilizam alguma forma de avaliação socioeconômica/ambiental na hora da escolha?

5.3 Que benefícios, além de financeiros, você acha que a empresa obtém ao selecionar fornecedores seguindo essas diretrizes?

6. Avaliação

6.1 Vocês realizam alguma avaliação em relação a padrões ambientais ou sociais? Se sim, quais são os padrões esperados (diretrizes de sustentabilidade, códigos de conduta etc.)?

6.2 Como vocês avaliam o cumprimento desses padrões?

6.3 Vocês exigem que os fornecedores tenham ou que implementem alguma certificação (ex.: ISO 14001; SA 8000; Certificação B; Certificação Orgânica)? Se sim, qual?

6.4 Os fornecedores fazem autoavaliação em relação a padrões ambientais ou sociais?

6.5 Quais os padrões de qualidade que devem ser atendidos pelos fornecedores? Como é feito o acompanhamento disso?

7. Acordos comerciais

7.1 Como vocês fazem para (1) garantir que a produtividade dos fornecedores atenda a demanda, ou (2) aumentar a produtividade, ou (3) melhorar processos dos fornecedores?

7.2 Como são definidos os preços de compra com os fornecedores? Pagam matéria-prima acima da média do mercado?

7.3 Como são feitos os acordos de compra com os fornecedores (volumes, prazo)? Como compartilhar a demanda futura ajuda o fornecedor?

7.4 Vocês têm algum acordo de exclusividade com fornecedores?

8. Distribuição

8.1 Quem é responsável pelo transporte/entrega?

8.2 Vocês consideram emissão de gás estufa/“carbon footprint”?

8.3 Vocês utilizam distribuidores ou atravessadores, ou estão em contato direto com o produtor da matéria-prima?

9. Outras iniciativas

9.1 Vocês ajudam os fornecedores a estabelecer medidas ambientais/sociais?

9.2 Vocês avaliam se os fornecedores atuam em conformidade com a regulamentação legal?

9.3 Seus fornecedores se envolvem em iniciativas filantrópicas?

10. Perguntas finais

- 10.1 Em que empresa/caso de sucesso vocês se inspiraram para estruturar a área de relacionamento com os fornecedores?
- 10.2 Como vocês compartilham o valor gerado pela empresa com os fornecedores?
- 10.3 Como você vê a estratégia da empresa alinhada com a gestão da rede de fornecedores? Existe um plano de ação claro com objetivos/metast no curto/médio/longo prazo?

APÊNDICE B – Transcrição de entrevista por Skype com P. M. da HealthyCo

Empresa: HealthyCo

Data: 03 de junho de 2019, 19h00

Duração: 75 minutos

Participantes: P. M., coordenador da gestão de fornecedores (P); Mariana Justo Pereira, entrevistadora (M)

[Conversa antes do início da gravação]

M: Bom, vamos lá. Vamos começar pelas perguntas bem fáceis. Quando você entrou na HealthyCo?

P: Início de 2018, faz um ano e meio.

M: Em que área da empresa que você trabalha?

P: Gestão de fornecedores; sou coordenador.

M: Tá, isso fica em que diretoria, para entender um pouco como vocês estão estruturados?

P: A gente chama de grande área de consumo, que na verdade cuida de tudo que é relacionado à produção. Desde do *sourcing* que é o que faço, a gestão de fornecedores, até desenvolvimento de produto físico, e não digital, e produção

M: Bom, você é coordenador da gestão de fornecedores.

P: Isso.

M: Sendo coordenador da gestão de fornecedor, quais as atividades que você realiza ou supervisiona?

P: Eu cuido basicamente da gestão propriamente dita da nossa cadeia de fornecedores, então fazer relacionamento, acompanhamento, entender como fazer como o fornecimento funciona, prospecção de novos fornecedores, então se a gente precisa de um novo produto, eu vou atrás de alguém que forneça. Isso são as grandes e as macros funções, mas aí também faço bastante questão de levantar novas oportunidades de fornecimento por motivos estratégicos, seja em função de custo seja porque um dos objetivos estratégicos é aumentar o percentual de orgânico. Ou então eu tenho que achar fornecedores orgânicos para a visita, ao invés de comprar o convencional de fornecedores convencionais, e também é... um grande foco também é desenvolver a cadeia que a gente chama de plantio dedicado, que são as parcerias diretas com os agricultores familiares.

M: Bem, acima de você quem fica? Que função que está acima de você?

P: É o Lipe. O Felipe que é um dos sócios. Ele cuida de todo o guarda-chuva de consumo, então toda parte de produção.

M: Então é o diretor de...

P: A gente chama de diretor de consumo, que é uma coisa interna.

M: Abaixo de você tem alguém?

P: Tem duas pessoas: uma é o agrônomo que cuida da assessoria técnica aos produtores e tem mais uma pessoa que entrou hoje e que vai cuidar da parte de planejamento desses plantios, dessas parcerias.

M: Basicamente você já comentou um pouco mais se você pode explicar quais são os grandes grupos de fornecedores da HealthyCo, se souber mais ou menos de cabeça o número de fornecedor pra cada um desses grupos para eu ter uma noção de ordem de grandeza.

P: Hoje são três grandes grupos, é na verdade eu não entrei nesse detalhe eu cuido da parte de fornecedores de matéria prima, não conta nada de indiretos (embalagem, materiais de limpeza, cadeiras, móvel e máquinas; nada tem nada disso) da parte de fornecedores direto tem 3 grandes grupos: proteínas animais, produtos secos e FLVs (frutas, legumes e verduras) eles se comportam de maneiras bastante distintas basicamente a parte de proteína são fornecedores ou relativamente fixos. Cada proteína tem o seu fornecedor. Então temos 5 fornecedores: 1 para peixes, 2 para carne, 1 para frango, 1 para derivados de leite ou derivados de animais. É na parte de seco são distribuidores ou atacadistas, então tem basicamente dois fornecedores; alguns outros menores, em termo de volume não são relevantes. Dois a três fornecedores que são grandes distribuidores que entregam grandes variedades de produto pra gente. Na verdade, vai ter alguns outros pequenos pra produtos chave. Então arroz negro um produto mais diferenciado a gente compra de algum fornecedor específico. A parte de FLVs é bem mais complexa; que são divididas entre fornecedores convencionais que são distribuidores, ou é um distribuidor ou são fornecedores de produtos convencionais que a gente não consegue orgânico; mas são produtores ou são fornecedor de orgânicos e a parte de orgânico se divide em distribuidores e produtores de novo.

M: Dentro de FLVs; existem os grandes distribuidores e existem fornecedores diretos que não são orgânicos ou enfim de alimentos que vocês não conseguem como orgânicos?

P: Na verdade esquece orgânico convencional então na parte de FLVs tem distribuidores e produtores ou é um cara que vai comprar de alguém e vender ou vai ser alguém que já produz esse produto e a gente compra direto de quem produz. Nesses dois casos tem tanto orgânico como convencional.

M: Dentre esses fornecedores não precisa ser necessariamente uma empresa pode até ser um desses grandes grupos; mas você vê algum que tem uma importância maior para a HealthyCo hoje?

P: Dentre esses fornecedores. Não

M: Todos são igualmente importantes?

P: O que você considera importante, que tem produtores estratégicos, mas nenhum deles é insubstituível todos eles a gente cogita. Já trocou no horizonte de 12 meses ou vai trocar no horizonte de 6 meses, não é nada muito relevante os que tem mais importância estratégica da empresa realmente esses grupos de produtores que a gente faz uma parceria pra fornecimento

de orgânico, mas que não são eles especificamente, mas sim esse sistema. Isto é bem importante aqui dentro.

M: Enfim já que você comentou essa questão de que já trocaram nesses últimos doze meses ou vão trocar vários desses fornecedores, tem algum motivo específico?

P: Em geral porque a gente aumentou a escala, então ao aumentar à escala a gente trabalha com volumes diferentes e condições comerciais diferentes. Então é natural que a nossa capacidade de fazer negócio muda. Então é natural que grupos que antes não se interessava em fazer negócios com a gente passam a ser interessar ou vice-versa ou que a gente se interessa.

M: E pra esses fornecedores de maneira geral assim você sabe que parte as vendas da HealthyCo representam pra eles?

P: Alguns sim, alguns não. A parte de fornecedores secos eu não sei, os de proteínas a gente tem algumas estimativas e os de FLVs a gente tem um conhecimento um pouco melhor.

M: Por exemplo essas estimativas são em torno de que? Vocês são grandes clientes deles, médio ou pequeno.

P: A gente opta em geral por trabalhar com fornecedores de escala menor pra que a gente tenha uma representatividade maior pra eles, e por isso que a gente consiga ter algo diferenciado e ser relevantes. Para que eles consigam atender as nossas necessidades. A gente tá falando aí em torno de 5 a 10% para os fornecedores de proteína sendo que a parte bovina é um pouco menor.

M: E pra a FLV?

P: Pra a FLV varia muito; pois é muito pulverizado. Mas em geral vai ser mais do que isso.

M: Inclusive acho que você não comentou: Em questão de volume hoje quantos fornecedores mais ou menos vocês têm?

P: De FLV a gente vai ter pelos menos uns 30 fornecedores.

M: Realmente é bem mais pulverizado que os de proteína.

P: Sim, é que desses trinta, vinte são da cadeia de parceria que a gente montou. Por isso que é tão pulverizado.

M: Eles são em menores escala mesmo ou não necessariamente?

P: Sim, em geral 80% é de escala bem pequena.

M: Bom já que você entrou nesse assunto vocês tem programa de parceria com esses fornecedores?

P: Sim

M: E se sim; com todos esses grupos que você falou previamente ou com algum grupo específico?

P: A gente busca fazer parceria com todos esses grupos mas o grau da parceria muda de acordo com o tipo de fornecedor e do produto fornecido e a relação que nós temos com eles, mas o nosso objetivo é chegar em parceria que tenha sentido para os dois lados tanto para a HealthyCo quanto para o fornecedor e com todos eles.

M: Elas existem há quanto tempo. E quando essas iniciativas de maneira geral foram criadas?

P: É mais ou menos quando eu entrei. Eu entrei meio para fazer isto.

M: Não é desde o surgimento da HealthyCo, foi algo que foi construído?

P: Sim. Porque no surgimento da HealthyCo nosso, consumo era de 100 quilos por mês, meio que não tinha muito o que ser feito. Sempre começou com a intenção de fazer parceria de longo prazo, mas é difícil de dizer quando se iniciou de fato.

M: Era menos formal, vocês tinham um volume pequeno não era nada tão estruturado quanto é hoje.

P: Exatamente.

M: Basicamente você é que é o responsável por essas parcerias dentro da organização e a pessoa que entrou hoje aparentemente.

P: Exato.

M: Então se você puder começar a explicar um pouco melhor como que funcionam essas parcerias e se quiser focar em cada um dos grupos para mostrar as diferenças entre eles.

P: Bom falando a parte de secos, que é a menos desenvolvida. Basicamente a gente tem uma variedade, bom pra começar a gente tem hoje mais de 80 receitas e cada receita leva pelo menos 5 ingredientes então a gente tem uma variedade muito grande. Hoje temos mais de 200 ingredientes hoje; portanto temos uma demanda muito grande, por muitos produtos, de forma muito pulverizada.

M: Esses duzentos é a média de todos os ingredientes; não só para secos, é de uma maneira geral?

P: São todos os ingredientes. Seco vai dar a grande parte, mais da metade; uns cento e poucos e a parte de seco é mais uma relação bem mais comercial. Então a gente basicamente emite o pedido por WhatsApp. Eles fazem o pagamento, a gente consegue pedir algumas amostras; quando necessário, a gente tem um crédito aprovado bem grande, tem uma flexibilidade de pedidos bem grande também e se for preciso fazer alterações e etc é uma relação bem mais comercial. Não tem nenhum tipo de contrato e nem um tipo de formalidade. É basicamente isto. A parte de proteína a gente por ser um produto de alto valor agregado, ele é responsável hoje por maior parte de nossos gastos com matéria prima, isto faz com a gente tem um poder de barganha bem maior e uma capacidade de barganha maior ainda para pedidos de produtos específicos; Hoje temos a posta de San Peter com diferentes gramaturas em função da nossa receita. Então a gente tem um relacionamento próximo com esses fornecedores, ir lá visitá-los e ele vir aqui visitar a empresa conhecer; conhecer o produto pra que a gente consiga mostrar de uma forma bem clara do que a gente precisa para facilitar nossa operação aqui dentro. A gente tá começando agora um projeto de frango especificamente pra pegar um grupo que produz o frango convencional e fazer com que ele selecione na granja dele e tirem o antibiótico para produzir um frango sem antibiótico. Hoje a gente já consegue frango sem antibiótico de outro concorrente, mas a gente está contando com alguns grupos em função da história que a gente pode contar a partir disso e também por conseguir meio que mudar a cadeia e conseguir que mais empresas produzam este produto. E aí vai ser bem mais formalizado uma parceria com

contrato indo no produtor fazendo vídeos e filmagens pra mostrar isto para os nossos clientes também. E isso vai ser algo bem mais estruturada.

M: Teve algum motivo específico pra ter sido este teste piloto com frango, por exemplo?

P: Sim porque a cadeia de frango é bem mais simples do que as outras, não é a cadeia; porque hoje a gente consome o peito do frango. Ele representa 60% da carcaça animal enquanto no bovino a gente para consumir um corte é muito mais difícil. Na parte de peixe não tem legislação hoje pra isso, basicamente não tem este produto, não existe. A parte de frango já está bem mais digerida.

M: Você ia comentar sobre a parte de carnes?

P: A parte de carnes é uma relação bem mais comercial, como comentei a gente já mudou de fornecedor algumas vezes muito em função de preço ou de capacidade de fornecimento de um determinado corte, e agora que a gente está crescendo o consumo; estamos estudando umas opções de fornecedores que consigam entregar o produto mais diferenciado. O corte um pouco mais limpo do que o convencional, ou alguma coisa diferente, meio que preparado para a gente receber, mas hoje ainda é uma relação bem comercial. A gente compartilha demanda, crescimento, mas nada formalizado.

M: E pro o FLVs?

P: A parte de FLVs, são bem mais desenvolvidas, é puro interesse estratégico da empresa. A gente consome alimentos orgânicos, é hoje umas das metas. A empresa tem 8 metas globais para a empresa inteira e umas delas é atingir 80% dos FLVs orgânicos até o fim desse ano. Então isso reflete um pouco a importância desse assunto na empresa e, então o trabalho que a gente faz com os fornecedores convencionais é bem comercial, porque a gente não desenvolve isso porque não faz sentido desenvolver se a gente no futuro pretende corta-los, ou não ser com os produtos com fornecedores de produtos convencionais que dificilmente a gente vai conseguir orgânicos e especificamente por causa de palmito e alguns tipos de cogumelos porque é praticamente inviável ter esses itens orgânicos. Nesse caso a gente faz uma escala; um modelo de parceria com orgânicos que vou descrever em seguida. Então o que a gente faz com os produtos orgânicos: a gente corta os intermediários, então não compra de distribuidores; e compra sempre direto do produtor por entender que isso vai trazer uma série de benefícios aos dois lados. Então o principal são os preços mas (principal não né) os motivos são preços mais competitivos, então a gente vai pagar um preço mais barato do que o distribuidor cobraria, mas também o produtor vai receber um preço mais alto que o distribuidor pagaria a ele; os dois lados vai sair ganhando, a gente consegue ter rastreabilidade dos produtos que é muito importante pro nosso cliente, pra nossa cadeia; a gente consegue ter aquele padrão.

M: A rastreabilidade em que sentido?

P: Sentido de lugar. A gente sabe de onde os produtos estão vindos e onde foi produzido e como foi produzido este produto porque a gente faz esse acompanhamento com os produtores e ter a certeza do que estamos recebendo. Então a gente consegue ter além disso: padrão de qualidade nos produtos. A gente consegue alinhar com o produtor o que a gente precisa: uma cebola de

determinado tamanho, uma cenoura de determinado tamanho e conseqüentemente a gente consegue garantir o fornecimento de orgânico. Está é uma coisa muito difícil hoje no Brasil né, cadeia de fornecimento de orgânicos é muito mal desenvolvida, ela é muito dependente de distribuidores que cobram muito caro. E a gente sabe que paga muito mal os produtores então é meio que um círculo vicioso. E se a gente está lá na ponta, a gente garante, sabe quanto vai receber. Quanto vai receber de produto, então se chover e o produtor tiver um problema, a gente sabe que o quanto ele tinha acordado não vai ser cumprido. E para o produtor isso é bom. Primeiro porque garante a compra antecipadamente a compra. Então a gente fala: olha, se você plantar uma tonelada de cebola eu vou comprar uma tonelada de cebola de vocês. “só” precisa plantar e colher. O produtor tem a segurança financeira. Ele sabe o quanto ele vai receber no final do mês. A gente fixa um preço justo pros dois lados, pra não depender das oscilações de mercado então ele sabe que não, se o mercado explodir e o preço subir ele ganharia mais, se o mercado descer, ele ganharia menos. Com o preço fixo, ele sabe quanto ele irá receber; o que é bom pra ele e bom pra gente, porque a gente não muda os preços dos nossos produtos. Os preços dos nossos produtos são fixos. Se a gente tem um custo fixo também a gente sabe qual é a margem que a gente vai ter. Se o custo é variável, a nossa margem pode oscilar muito ao longo do ano. Ai basicamente a gente garante e faz o que a gente chama de plantio dedicado. O produtor coloca semente na terra sabendo que o fruto daquela semente vai ser vendido. Então não precisa se preocupar com a parte comercial da produção dele. Então, isso é muito útil para o perfil de produtor que não quer realmente se especializar na parte comercial e sim focar na parte técnica de produção.

M: Tá bom

P: É basicamente isso ai, a gente compartilha a nossa demanda, então a gente mostra que se a gente compra 1 tonelada, daqui seis meses vai comprar 1 tonelada e meia ou duas e que ele pode crescer junto com a gente, Então ele pode passar a fornecer mais ou ele chega num nível confortável e a gente procura outros produtores.

M: Você já comentou um pouco e especialmente para essas parcerias mais estratégicas. Já teve vezes alguma das razões pelos quais vocês investiram a fazer isso. E especialmente, foram razoes muito internas, decisões bem claras que vocês tinham de como tocar o negócio, mas você percebe também que existe razoes, motivações externas de ter feito essas parcerias?

P: Sim. Essas motivações internas das decisões, claro que tem um aspecto de decisão de gestão, mas também de mercado. Então hoje a gente vê o mercado orgânico crescendo bastante em uma velocidade muito grande e essa demanda do cliente em ter mais transparência dos seus produtos e no final das contas a gente vende comida, então se o ingrediente não for bom, o nosso produto não vai ser bom. Isso tem a ver com a qualidade, mas o cliente quer saber o que ele está comendo e de onde vem a comida que ele está comendo. Então isso é uma forma também da gente ter um diferencial em relação há outros produtos no mercado.

M: Eu até ia comentar isso, essa preocupação de como vocês se posicionam em relação aos competidores, se ajuda?

P: Sim, sim, com certeza. Isso é um aspecto do trabalho aqui dentro. A gente tem uma página no site que conta essas parcerias, mas a gente fez uma pesquisa recentemente em relação a isso e grande parte de nossos clientes chega cerca de 80% dos que responderam à pesquisa disseram que essas parcerias com os executores são importantes e eles veem valores nisso, então isso é algo bem relevante.

M: Você pode falar um pouco mais dessa pesquisa, achei bem interessante na verdade?

P: Não foram compilados os resultados ainda, mas eu posso abrir aqui, como é que está a parcial.

M: Foi tipo, enfim....

P: Foi por *Forms*. A gente tá na fase quantitativa, depois a gente vai fazer a qualitativa da entrevista e depois um *focus group*, pra entender a percepção dos clientes sobre orgânicos e parcerias, especificamente. Deixa eu pegar aqui... Não é essa.

M: Essa aqui então é liberada por um grupo específico de clientes ou enfim, como que vocês escolheram quem iam responder?

P: A gente selecionou clientes bons. Duas seleções: uma de clientes que recompraram nos últimos x meses, que fizeram mínimo de x compras com ticket e com média acima de x reais. E também pegamos alguns clientes que vieram de alguns influenciadores que tem uma pegada pró sustentabilidade orgânicas. 80% dos clientes sabem que a gente usa ingredientes orgânicos, mas a maioria não sabe quais ingredientes orgânicos são utilizados. 55% acham importante ter ingredientes orgânicos e 30% (além dos 55% + 30%) acha extremamente importante. Aí 85% acham pelo menos importante; mais ou menos metade pagariam valor mais alto nos itens que contém ingredientes orgânicos e 75% concordam totalmente em pagar o valor mais alto em itens com selos orgânicos. Não só ingredientes orgânicos, mas em selo orgânico. A gente não tem o selo orgânico.

M: Como é obtido esse selo?

P: O selo orgânico é uma certificação, igual como todos os produtos orgânicos, então a certificação é dada por auditoria. Então tem uma empresa que vem e certifica.

M: Vocês pretendem obter isso também?

P: Sim. A gente pretende, é um dos motivos dessa pesquisa é isso, mas também até agora a gente não tinha, porque nossa cozinha não tinha espaço para diversificar os produtos e as operações. E hoje temos uma cozinha maior que viabiliza isso.

M: Entendi. E aí você comentou de maneira uma procura de relação de clientes com os orgânicos. Tinha alguma pergunta voltado para parcerias?

P: Sim, essas são as próximas que vou falar agora. 80% tem curiosidade em saber como os ingredientes são produzidos, mas desses 80%, 50% não tem tempo para procurar e 90% acha importante ou essencial a parceria da HealthyCo com os agricultores.

M: Desses 90% quantos que não tem tempo?

P: 50% e 46% tem interesse de saber a história por trás dessas pessoas. Porque a pergunta é a mesma: você gostaria de saber a história? A resposta era sim me manda informação a respeito 50%; e sim, mas não tenho tempo 40%, ou seja, a mesma proporção.

M: Bom, você comentou bastante essa questão que cresceu em relação aos clientes, a gente pensou um pouco nos pontos dos concorrentes. Hoje em dia é menos.

P: É porque a gente não tem concorrente também; a gente se preocupa mais em fazer um diferencial para a cadeia produtiva. Essa cadeia de orgânicos faz com que se torne viável financeiramente para todo mundo, do que ser um diferencial em relação aos concorrentes. Hoje a produção orgânica é aparentemente muito caro e os consumidores têm essa percepção que é muito caro, mas quando você está na ponta vendo os custos de produção dos agricultores, isso não é necessariamente tão caro quanto parece. No varejo acaba sendo muito caro para os clientes porque tem os distribuidores, porque a cadeia é muito longa. Não porque o custo é muito mais alto então quando a gente faz esse tipo de parceria dá para ter um preço competitivo e fomentar esse tipo de agricultura.

M: Bem acho que de uma maneira geral você já tratou dos benefícios que você enxerga que a HealthyCo tem com essas parcerias ou tem alguma que você não falou ainda?

P: Não, o que eu tenho aqui pontuado: a rastreabilidade, padrão de qualidade, garantia no fornecimento, preços mais competitivos e relações de longo prazo. Para gente isso é importante, uma coisa que talvez eu não tenha falado é que quando você constrói essa parceria com o passar do tempo você consegue escalar ela. De uma forma bem mais fácil, então você começa com poucos e aí vai crescendo. Isso faz com que você cresça de uma forma muito mais sustentável. Você garante. Porque o produtor também fala para o outro então se ele não tá mais dando conta e vai conhecer alguém que vai fornecer porque ele gosta da parceria que vai recomendar. Então você começa a ter alguns efeitos de rede assim: comprar coisas em conjunto, trocar tecnologia, trocar experiência entre os produtores, beneficiando a cadeia como um todo; por exemplo: não sei se é relevante para você, por exemplo a Mãe Terra estava para lançar um produto orgânico e precisava de um vegetal específico orgânico mas o volume dela é muito alto e ela não tem este tipo de parceria. Então ela estava com muita dificuldade em encontrar produtores que atendessem à demanda dela porque ela nem conhecia eles. Eram muito desconfiados, não sei se vale a pena, não sei se vai cumprir com que eles tão falando; então isso é uma função especial e também é importante à longo prazo.

M: Vocês ganham credibilidade, então, nesse universo?

P: Verdade, a cadeia fica robusta para suportar o crescimento.

M: E aí você começou a falar disso agora né com essa ideia de relacionamento de longo prazo com os fornecedores, mas como vocês fazem hoje para fortalecer esse relacionamento com os fornecedores, enfim quais são os meios?

P: A vantagem é a fidelização; primeiro a gente tem um agrônomo para os FLVs, ele é o responsável pela assessoria técnica aos produtores de forma gratuita. Ele é um funcionário nosso na verdade. Ele fornece assessoria técnica gratuita aos produtores; que também é bom

pra a gente saber se os plantios estão evoluindo como deveriam. Esse é o primeiro ponto. O Segundo ponto é a garantia antecipada e preços mais competitivos; mas um ponto que a gente está começando a trabalhar agora também é essa questão das trocas e compras em conjunto. Se o produtor quer comprar um insumo e o volume que ele quer comprar é muito baixo a gente junta com os produtores; ou leva um produtor para conhecer o outro produtor para trocar experiência, trocar tecnologia. E isso tem dado bons resultados também. E agora a gente já fez alguns modelos bem tímidos de pagamento antecipado de alguns produtos para alguns fornecedores. Para ele comprar sementes e insumos para a produção. A gente descontava esses valores ao longo das primeiras colheitas. Agora a gente tá formalizando esse modelo para montantes mais altos. Até agora foi um montante bem irrisórios assim, mas para o produtor faz diferença. Entorno de R\$ 500,00. Agora a gente está com alguns modelos entorno de R\$ 3000,00 que dá mais ou menos o fornecimento de 5 a 15% do fundo de safra que ele vai plantar, então se a gente adianta R\$ 3000,00 aí de uns R\$ 30000 mais ou menos do total da produção do fornecedor a ser comprado.

M: E aí como vocês definem, por exemplo; esses adiantamentos: vai depender do fornecedor e o volume de produção?

P: Basicamente o que ele vai plantar; o volume e consequentemente o quanto que ele vai fornecer para a gente e a confiança que a gente tem nele; seja por indicações externa; seja porque ele já é um fornecedor da HealthyCo e que tenha cumprido os seus compromissos corretamente ao longos dos anos.

M: E quando você falar em confiança que vocês têm no fornecedor, você tem alguma maneira objetiva de avaliar isso. Você tem alguma nota ou algum índice para os fornecedores ou é algo hoje mais subjetivo?

P: É subjetivo hoje. Pretendo transformar esses indicadores em mensuráveis, mas hoje não tem, a gente faz visitas periódicas aos produtores de mês a mês ou de dois meses.

M: Quem faz essas visitas?

P: É o agrônomo, às vezes eu participo, mas a maior parte é dele.

M: Esse relacionamento é bem focado mesmo nos FLVs, porque [o relacionamento das] outras [matérias-primas] também é bem mais comercial então não faz sentido?

P: Exato.

M: Pensando nesses fornecedores, como vocês fazem para conscientizar eles das necessidades da HealthyCo. Eles com o tempo têm mais confiança em vocês e a importância de eles entenderem a cadeia de produtos orgânicos e a importância deles no negócio e seus posicionamentos?

P: Hoje isso é difícil, é um desafio grande a gente tem algumas medidas que tem funcionado então principalmente trazer eles para HealthyCo para eles entenderem o que a gente faz. E quais são os desafios que a gente enfrenta então, por exemplo: agora semana que vem a gente convidou todos eles para conhecerem a nossa nova cozinha que tem um maquinário novo e que tem algumas possibilidades novas para ele entenderem porque que a gente precisa de uma

cebola tamanho médio grande e não uma cebola pequena que atrasa a nossa operação. Basicamente tem que mostrar de verdade como isso é feito e também, vamos supor assim, o custeio né; e quando o produtor consegue entregar os produtos. E aí geralmente a gente libera mais benefícios a eles ou a gente encoraja a eles a fornecer mais produtos para gente fazer a colocação de demanda para eles é maior.

M: Esses benefícios que você comentou com esses que você tinha falado antes, então por exemplo, adiantamento para insumos e etc.; ou tem algum outro tipo que você não tenha falado?

P: Tem algum outro tipo de contrato de fornecimento de volumes por mês, mas é um contrato muito simples com nenhum tipo de obrigação legal, mas que ainda assim era importante para formalizar essa parceria, e não ficar só no boca-a-boca e na confiança. Já é algo formalizado apesar de não ter nenhum tipo de multa nem nada.

M: E quanto você comentou que ainda é muito difícil essa contratação dos fornecedores, por que você acha que é difícil e quais as barreiras?

P: Eu acho que basicamente, não técnica, mas distanciamento das duas realidades. O produtor não entende necessariamente o que a gente faz ou o que é o nosso produto e o que a gente vai fazer para usá-lo. E aí a gente não tem como mostrar isso no sítio dele, então é meio que é a diferença entre realidade/formação.

M: Você acha que tem o peso da formação e isso “atrapalha ou dificulta”?

P: Exato; acho que dificulta um pouco e não muito também, não é algo grave, mas acho que com certeza existe produtores que tem uma formação mais voltada para negócio ou para a indústria e com eles é mais fácil de mostrar o nosso padrão, mas também talvez na verdade tem mais a ver com porte do produtor. A dinâmica usada para o produtor familiar é muito diferente de um produtor maior.

M: Os produtores familiares não são voltados para negócios e sim para a lavoura (produção)?

P: Exato. A dinâmica com eles é mais complexa.

M: Acho que você não comentou tanto ainda mais como vocês fazem para gerenciar conflitos com eles quando surgem; se é que surgem?

P: Em geral esses conflitos são relacionados ao padrão de matéria-prima. A gente tem um manual de recebimento onde a gente coloca as nossas especificações. Então em geral quando eles entregam algo que foge disso que está especificada ali, então a gente faz a devolução ou a troca do produto, mas em geral não tem não tem muitos conflitos assim, o que acontece bastante é do produtor planejar um plantio e esse plantio não acontecer de fato por ele ter perdido o plantio basicamente. Só que a gente também não tem nenhum tipo de multa pra ele, mas se isso passa a acontecer várias vezes ele perde a credibilidade, a gente passa a colocar uma demanda menor pra ele.

M: Que hoje você ainda não tem esse índice; mas que vocês querem desenvolver esse índice para terem essa visibilidade mais fácil?

P: Sim

M: Essa alocação que vocês fazem, enfim é você que faz isso, você é o responsável? (verificar minuto 37:15 pra frente)

P: Sim, e essa pessoa que entrou vai fazer justamente essa alocação também.

M: Como que você costuma fazer isso? Como é que você faz para selecionar um em relação ao outro; é só credibilidade ou tem outros fatores?

P: Principal ponto é a experiência de plantio, então se a pessoal já é experiente e se possui área e técnica para produzir.

M: Experiência de uma maneira geral ou com vocês ou com HealthyCo?

P: De maneira geral. O fator credibilidade é o ajuste finos dessas, macros variáveis mais importantes.

M: Bom você já comentou um pouco de alguns dos incentivos que vocês oferecem para os fornecedores: nessas parcerias; mas algumas opções que você não comentou? Então vou te perguntar. O que vocês o fazem, por exemplo: Eles vão fazer essa visita na HealthyCo; para eles entenderem melhor o universo de vocês, como vocês funciona. Esse tipo de visita é comum ou não e se não é vocês querem tornar comum. Além deste tipo de visita existe algum outro tipo de treinamento ou de informação que vocês oferecem para esses fornecedores.

P: Ela não é muito comum, ela acontece uma vez a cada semestre, não sei quanto você considera isso comum; e a gente quer tomar isso, mais comuns e aproximar eles da nossa operação. A gente não sabe se isso vai ser bem relevante.

M: Em relação a treinamento ou formação deles?

P: Isso a gente passa muito na visita técnica então a gente mostra o tamanho que a gente precisa, o padrão que a gente precisa. Então tem esse alinhamento. Em termo de formação só informar mesmo então de um visitar o outro produtor, mas nada formalizado.

M: É mais vocês incentivarem isso na rede e não necessariamente vocês fornecerem isso. E além dessa parte existem, por exemplo: algum tipo de incentivo financeiro que vocês oferecem em relação à qualidade e o respeito dos combinados dos prazos do nível de entrega.

P: Hoje não, não tem, a gente pensa em implementar isso.

M: Já puxando isso que métricas vocês acompanham hoje na gestão de fornecedores?

P: Métricas internas ou para avaliar os fornecedores?

M: Ambos.

P: Métricas internas: porcentual de FLVs orgânicos, porcentual de FLVs de plantio dedicado que é o sistema de parceria, custo de matéria prima, volumes e basicamente isso aí em relação aos fornecedores a gente acompanha se o volume acordado está sendo entregue o planejado versus o real.

M: isso é uma métrica para cada fornecedor?

P: Exato, Sim.

M: Uma maneira de medir a qualidade da relação de vocês?

P: Na verdade sim, a gente não cristaliza isso em um indicador, a gente só vê se o fornecedor está cumprindo mais ou menos com que ele planejou.

M: A gente começou a falar disso, mas não entramos em muitos detalhes. Como vocês fazem para selecionar novos fornecedores?

P: Visita, basicamente existe esses critérios para a locação de demanda então vê a experiência que ele tem com cultivo, a área que ele tem, a gente visita, entende na prática se essa experiência é real. Quais são os clientes que ele já fornece; e o perfil de produtor basicamente. Se é um perfil que forneça já para a indústria, comércio, varejo e para a feira, e se faz cesta, isso já diz um pouco sobre ele.

M: Qual você costuma procurar?

P: Fornecedores da indústria e do varejo em geral são os que mais se adequam assim consegue entender nossa proposta eu falo mais fácil.

M: E aí você comentou que por exemplo que umas das metas internas de vocês é ter 80% dos fornecedores FLVs orgânicos até o fim do ano, e aí quando vocês para fazer essas escolhas de fornecedores quanto que pesa o fato de ele ser um produtor familiar ou não

P: Antes isto era mais relevante do que hoje, hoje a gente se importa mais com a taxa de sucesso, taxa que ele vai conseguir fazer o que ele tá se propondo do que se ele é um produtor familiar que precisa de uma ajuda social vai, vamos colocar dessa forma então isso não pesa tanto mas a gente tem produtores hoje são familiares e que dão um certo trabalho que a gente poderia trocar por fornecedores mais estruturados mas que a gente opta por mantê-lo em nossa base. Não é relevante, mas é considerado. Não é determinante, mas ele é considerado.

M: E esses que vocês escolhem em manter. Por que, vocês escolhem em manter?

P: Por querer fomentar o desenvolvimento desses produtores e por entender que isso também é uma forma de fidelizar eles, então eles estão se desenvolvendo e a HealthyCo está permitindo com que ele se desenvolvam e isso faz com que eles acreditam na gente e se fidelizem e trabalhem mais e melhor para conseguir entregar o que eles mais precisam, então uma forma de realmente ajudá-los.

M: Porque que você comentou que hoje vocês olham menos para isso do que anteriormente. Por que vocês mudaram?

P: Basicamente porque a gente tomou muito pau (prejuízo). Muitos produtores nesse perfil não conseguiam entregar o que eles estavam se propondo. Então a gente viu que tipo por mais que seja algo que é considerado a gente não pode fazer caridade se eles não conseguem entregar o que se propõe. Então, a gente olha primeiro para ver se ele vai conseguir entregar aquilo que ele está se propondo sim. Se ele consegue aí a gente dá prioridade para que seja o familiar mais do que o empresarial.

M: Mas; primeiro ele precisa ter essa segurança de que ele vai atender as demanda enfim eu não tenho muita noção disso porque eu não lido muito com esse universo mas acho que

você vai conseguir me dizer quando você compara um cara que é um produtor familiar com um cara que é um pouco mais Industrial, é uma diferença muito gritante assim?

P: Não

M: É uma diferença muito grande um do outro, ou não necessariamente?

P: Não necessariamente, acho que vai muito mais da questão de, por exemplo: tem produtores familiares que tem propriedades grandes e que tem funcionários mas; que a família realmente ainda trabalha 100% lá e produz muito bem; então não é necessariamente o caso mas aqui em geral esses produtores familiares tem menos estrutura e menos experiência então isso torna as coisas mais difíceis, mas tem produtores familiares tem muita experiência profissionais então eles conseguem entregar às vezes a produção com mais qualidade do que o mais industrial

M: Mas os industriais de maneira geral têm mais experiência do que eles fossem familiares?

P: Não mais experiência, tem mais estruturas e mais recursos o que faz com que as coisas fluam bem melhor.

M: Agora a gente vai entrar um pouco mais em algumas avaliações que vocês podem não fazer, com os fornecedores que tem a ver com essas iniciativas de sustentabilidade além das parcerias, então, por exemplo: você realiza alguma avaliação em relação a padrões ambientais ou sociais que os fornecedores de vocês têm? Eu posso dar exemplo.

P: De exemplos sociais.

M: sociais seria: regras trabalhistas se eles respeitam, se eles têm uma remuneração Justa e se eles incentivam as iniciativas de diversidade ou não discriminação.

P: Hoje só qualitativo. Nenhum tipo de métrica quantitativa.

M: Qualitativamente como vocês fazem isto?

P: A gente olha basicamente a dinâmica da propriedade, a dinâmica de funcionamento, assim, do produtor, então é o que você falou como que funciona e qual a relação dele com outros possíveis empregados ou contratados. Qual que é o uso que ele faz com os recursos do sítio, como ele capta a água, como ele usa essa água, como ele dá fim aos dejetos, coisa enfim sobre produtos da propriedade, mas basicamente isso. E quando são produtores é, por exemplo; já aconteceu de a gente de falar com produtores que na verdade eles compravam produtos de outros e vendia como se fossem deles, coisas meio antiéticas é que não é exatamente o que você perguntou; mas a gente também olha bastante se tem alguma possibilidade dessas coisas acontecerem.

M: Essa era a próxima pergunta na verdade e se vocês têm códigos de conduta ou regras em éticas e tudo mais que vocês avaliam na hora de selecionar o fornecedor?

P: Com certeza, como disse é bem subjetivo, mas a gente olha pra frente para entender se existe alguma possibilidade de o produtor ter algum código ou alguma conduta antiética ou alguma ação que não é transparente principalmente.

M: Hoje vocês olham pra isso, mas ainda não é algo estruturado e formalizado?

P: Não porque também o time é formado por duas pessoas: sou eu e o agrônomo. O agrônomo não tem um dossiê ou um questionário onde realiza as visitas, é tudo na base da conversa.

M: Em especial nesta parte mais ambiental você comentou então em fim de onde vem a água, como é que ele faz a gestão de resíduos sólidos e tudo mais, isto é um pouco mais olhado? Ou, não é? Ou, também é nessa pegada mais qualitativa?

P: É que isso impacta na produção, né, então isso é mais avaliado porque o impacto disso na produção do que do ponto de vista ambiental em si, mas de novo ele não é estruturado.

M: Existem pré-requisitos, tipo existe algo que é *no go* se o produtor não fizer?

P: Como a gente trabalha com produtores certificados a própria certificação demanda com que ele atinge uma série de requisitos básicos pra a produção orgânica, sendo bem honesto; a gente não precisa se preocupar com isso, se ele tivesse algum *no go* ou não a gente usa os requisitos da certificação orgânica. Então basicamente os requisitos da certificação orgânica já são suficientes para a gente.

M: Ótimo, era justamente a minha próxima pergunta, se vocês exigem que eles tenham ou que eles implementem alguma certificação?

P: Hoje alguns produtores não têm a certificação total, mas mesmo assim a gente permite e a gente compra deles, por a gente também não ter a certificação, então a gente tem essa flexibilidade. Mas a gente exige que eles tenham a médio-longo prazo a perspectiva de implementar a certificação por auditoria, não por auditoria, mas selo orgânico.

M: Só essa certificação orgânica ou tem alguma outra que vocês olham?

P: Só essa.

M: Pensando nisso também e em alguns desses critérios hoje os fornecedores fazem algum tipo de auto avaliação? De, enfim, qual é o desempenho deles em relação à padrões ambientais, sociais e etc.

P: Tipo, auto avaliação em relação à HealthyCo? Ou em Geral?

M: Em geral, mas que vocês tenham ou não acesso.

P: Eu acho que não. Tudo gira em torno da auditoria mesmo da certificação orgânica. Não é nada que vai além disso.

M: Falando um pouco mais de qualidade em si, hoje quais são os padrões de qualidade de *food safety* mais utilizados na fabricação que tem que ser atendidos pelos fornecedores? E como que vocês fazem pra acompanhar isso?

P: Isso tá em estruturação. A gente não tem hoje um manual bem estruturado desses critérios. E a gente tá montando nosso time de qualidade atualmente. Tem algumas pessoas que estão entrando e a gente tá definindo esses processos e padrões, e então hoje não tenho uma resposta pra te dar.

M: Mas por exemplo, você comentou que o agrônomo faz visitar periódicas, então o que que ele costuma acompanhar, o que ele faz nessas visitas?

P: A evolução do plantio dos produtos que ele se propôs em fornecer pra gente. Então se tem algum tipo de praga, algum tipo de doença. Como que tá o desenvolvimento dos frutos. É mais ou menos nessa linha.

M: Então é mais a oferta e não necessariamente a qualidade do que tá sendo entregue.

P: Ele vê bastante a qualidade também, então, o tamanho. Se tem alguma doença vai impactar no resultado final né? É que não tem processos, não tem. É mais qualidade do produto e não dos processos.

M: Isso você comentou um pouquinho antes, mas se você quiser comentar mais: hoje como é que vocês fazem pra garantir que a produtividade dos fornecedores atenda às necessidades da HealthyCo, ou pede pra eles aumentarem a produtividade. Aí uma pergunta bônus, se é sustentável continuar usando esses fornecedores menores, enfim, tendo em vista o crescimento da HealthyCo?

P: A primeira pergunta, bom a gente compartilha bastante a nossa oferta e demanda, e esse acompanhamento serve pra isso, serve pra saber se os produtores estão conseguindo aumentar o fornecimento ou não. Mas em geral, mesmo que o nosso consumo seja relevante, que ele cresça muito, pra realidade do campo isso não é muito expressivo. Ou seja, você aumentar o consumo de 2 ton. pra 2,5 ton. Um aumento de 25%, no campo corresponde à uma área muito pequena. Então o produtor basicamente vai plantar mais uma rua. Essa escala não é algo tão preocupante. Nosso desafio agora é encontrar produtores experientes para uma determinada cultura, que hoje a gente não tem. Então por exemplo, cebola. Hoje nossos produtores não produzem cebola e não tem experiência nisso. Então a gente tem dificuldade em encontrar esse produtor que forneça esse produto pra gente.

M: E vocês tem perspectiva, por exemplo, de pegar um produtor que já seja parceiro, um bom fornecedor e tentar desenvolver esse *know-how* com ele?

P: Sim, a gente faz isso já inclusive. Basicamente em caráter de teste. Planta uma área menor pra ver se vai produzir. E a partir disso cai entendendo a evolução disso.

M: Uma curiosidade minha, você comentou lá no começo que é super pulverizado, os fornecedores de FLVs, e por que que eles são tão pulverizados? É porque são muitos produtos diferentes?

P: Não, é porque a cadeia não é estruturada. Então hoje por exemplo, você não tem acesso à informação de quais produtores de tomate orgânico tem em São Paulo. Você tem o cadastro do mapa, com os dados de cada produtor. Mas esse cadastro só dá o nome do produtor, o telefone a lista de produtos que ele está certificado a produzir. Mas o produtor geralmente se certifica pra 30 produtos e geralmente não produz todos esses produtos. Então geralmente é bem difícil saber quem produz o que, e acessar isso, então é muito mal organizado.

M: Então como você faz pra resolver o problema?

P: Indicação, no caso a caso. Um produtor indica outro. O agrônomo indica alguém. A gente tem parceria com um distribuidor, ou *market place* de produtos orgânicos que ganha um *fee* em cima da transação. E aí ele faz como se fosse um distribuidor transparente. E aí a gente usa

disso pra comprar a curto prazo, mas também ir direto ao produtor e fazer parcerias com eles, mas ainda sim pagando *fee* pra esse distribuidor.

M: E vocês sempre fazem visitas antes de fechar um novo fornecedor?

P: Sim, de alimentos orgânicos sim. A não ser que ele seja muito longe e a gente tenha uma forte indicação das pessoas.

M: Mas são exceções nesse caso né?

P: Sim, são exceções.

M: E você comentou que vocês compartilham bastante as suas demandas pra eles se adaptarem às suas necessidades de volume. Como que essa informação é compartilhada hoje? Você envia um Excel, manda uma mensagem, você liga?

P: Nossa comunicação é muito baseada em WhatsApp, mas pra isso, em específico a gente faz *in loco*. A gente se senta com eles e vai lá e faz o planejamento do ano ou dos próximos meses.

M: Então vocês levam os números e combinam como isso vai funcionar.

P: Sim

M: E aí outro ponto que você comentou brevemente, mas para ficar claro. Quando vocês fazem esse preço fechado pro fim do mês ou da safra, não sei qual o termo correto... Como é que vocês definem esses preços. Pelo que eu tinha lido no site é algo que fica em cima do que pagariam os distribuidores por exemplo, mas pra vocês fica mais barato. Como é que vocês fazem esse *trade off* assim?

P: Muito em função do mercado assim, a gente acaba muito vendo o mercado. Quanto que um distribuidor paga pra eles, quanto que ele venderia na feira. Quanto que ele venderia pra outros clientes. Então outros clientes em São Paulo que tem parceria também. Como o Instituto Chão. Alguns institutos em São Paulo que promovem também essa comercialização. E também muito uma relação com o convencional né. No preço que a gente paga no convencional e o preço que a gente pode pagar no orgânico.

M: Uma pergunta um pouco mais filosófica. Como que você vê hoje que vocês compartilham o valor gerado pela HealthyCo com os fornecedores? Assim, porque a empresa que está crescendo muito e vocês estão entrando em uma cadeia que é bem complexa, mas que vocês querem ajudar a crescer. Como é que vocês devolvem esse valor pra eles?

P: A gente vê na prática com a parceria que eles têm conseguido se estruturar e se desenvolver, então, desde conseguir um financiamento melhor para comprar um trator, por exemplo; isso aconteceu. Até ver que eles estão destinando cada vez mais a produção deles pra gente, porque pra eles faz sentido. É basicamente isso, assim realmente acompanhando a evolução deles nesses 18 meses. Vendo, que realmente eles estão conseguindo ter uma vida melhor basicamente. Porque, muitos deles só sofriam ou patinavam em relação ao ponto comercial de venda para fazer um acordo com alguém que não cumpria com eles o que prometia, então dá para ver que eles estão realmente sendo beneficiados.

M: Você tem algum acordo de exclusividade com fornecedores?

P: Não, a gente nem quer ter. Tipo a gente só acorda o que ele combinou com a gente, ele não pode fornecer para outro; e que não pode atravessar a gente; mas não quer ter nenhum tipo de fornecedor que só fornece para a HealthyCo.

M: Por algum motivo específico?

P: Sim, porque isso é uma coisa que alguns atravessadores fazem em geral é muito ruim e por que eventualmente a HealthyCo, por exemplo; pode cortar uma receita e não consumir mais tantos ingredientes pode várias variáveis podem acontecer então para disseminar o risco; é melhor para o produtor se ele tiver outros clientes.

M: E hoje quem é o responsável pelo transporte das matérias-primas?

P: É muito mesclado. São daqui também. Tem eventualmente um ou outro produtor que entrega em São Paulo para outros clientes, já entrega ele faz que um meio de *milk run* com os outros produtores entrega, alguns tem logística própria, que já tem caminhão que é o caso desse aqui, que vem para São Paulo e entrega, outros a frota é terceirizada que a gente paga ou produtor paga pela logística mas não é nada furado.

M: isso é caso a caso assim e não tem uma regra?

P: Sim, é caso a caso exatamente.

M: Vocês consideram emissão de gás carbônico nessas situações assim que alguma maneira de levar em consideração?

P: Só a questão geográfica, a gente prioriza produtores mais próximos a São Paulo, mas a gente não mede isso, além da distância até nossa cozinha.

M: E também, não é nem só por isso, também pela questão de ser mais simples para vocês que eles estejam mais perto.

P: Sim. É mais barato na verdade não é necessariamente mais simples se o produtor for longe, mas tiver uma produção. Em geral sim.

M: Uma pergunta mais específica. Você sabe se algum dos seus fornecedores que envolvem em iniciativa filantrópica

P: Em geral não tem, um ou outro; mas não é uma regra.

M: Tá, esses que você sabe que existem, são que tipos de iniciativas?

P: Nada muito concreto assim, tipo, de ter ações para ajudar a comunidade local... Tem um específico que é um produtor que dá um grande sítio que chama pessoas para trabalhar lá da cidade local e que dão condições melhores assim para ele se desenvolverem; mas nada muito concreto.

M: Bom, acho que vamos para as últimas duas perguntas. Primeiro: Como você comentou que as estruturas de parcerias e tudo mais começaram de uma maneira mais formalizada no passado, mais ou menos, vocês se inspiraram em alguém em alguma empresa em algum um case de sucesso para estruturar essa área? Que você saiba pelo menos...

P: Não, nada muito, não basicamente não. O pai de dois dos sócios, que são agrônomos e que trabalham com assentamento de terra, com produção e com incentivos à Agricultura Familiar.

Então muito da concepção desse projeto veio meio da experiência de vida dos sócios e ver que dá para fazer algo e que funciona sabe, mas não é um case de sucesso, é mais um exemplo.

M: É porque como eu comentei com você é que eu li vários artigos a respeito é muito engraçado é uma estrutura muito, muito parecida como, por exemplo: de uma iniciativa do Walmart na China de lidar com fazendeiros locais e algumas iniciativas da Nestlé na África para fornecedores de cacau assim que são muito parecidas.

P: Tá, A gente não conhece nada disso. Á gente vê uma ou outra empresa nos USA que tem uma página no site sobre os fornecedores, tem uma específica que se chama *Quinn Snacks*, que é de transparência assim de mostrar todos os ingredientes que eles usam e mostrar os que são possíveis e qual é a origem deles. Isso é uma coisa que a gente se inspirou... Posso falar que sim, mas nada muito. Foi a maior sim. E a *Whole Foods* que não tem nada de muito estruturado, mas tipo, de fomentar a cadeia de fornecimento também, mas não é nada, não inspirou o nosso modelo e sim inspirou a nossa ação, a tradução disso a gente que bolou.

M: E aí a última pergunta: Você falou um pouquinho lá no começo, mas para encerrar como é que você vê a estratégia da HealthyCo alinhada com a gestão da rede de fornecedores e além daquela meta que você comentou de 80% existe algum plano de ação clara que tem objetivos e metas voltadas para essa rede, desta gestão.

P: Mais do que isso não, é que assim eu tenho muita autonomia para tomar as decisões da área e fazer o que eu acho que vai funcionar, então é meio que tipo, o nosso time é muito pequeno para ter algo mais estruturado do que ser uma das metas globais da empresa.

M: E a parte de como é que a estratégia está alinhada com isso?

P: Muito na comunicação dos *C-levels* em relação a esses projetos né, tipo de encorajamento, de fomento, e iniciativas multidisciplinares aqui dentro da empresa de divulgação de clientes, mas nada que não tenho falado, assim já.

M: Boa, é isso P. Tem alguma coisa que você gostaria de falar de falar mais do que você não comentou?

P: Acho que não, acho que falei a maior parte das coisas.

M: Super obrigada.

P: Só mais um ponto: a gente pretende fazer o que a gente faz hoje com as FLVs com a parte de proteínas, né. Por mais que seja uma cadeia mais complexa a gente pretende ter um aviário que a gente consiga melhorar fica ações assim ou eventualmente um grupo de bovinos, mas como a cadeia depende muitas outras empresas até chegar o produto final aqui, não é só entregar um frango vivo, aqui é um pouco mais complexo.

M: Isto seria uma iniciativa, mais para tipo médio-longo prazo?

P: É, já tá começando com o frango que eu falei, mas está no nosso radar expandir isto para além dos FLVs.

M: Bom acho que era isso então, perguntei tudo o que eu queria. Super obrigada, eu vou dar uma organizada em tudo que você me disse E aí eu só queria te perguntar se caso tiver alguma dúvida eu posso te mandar umas perguntinhas pelo Whats.

P: Claro. E me manda quando você acabar e me manda essas referências do Walmart.

M: Mando sim. Ah, uma última pergunta, que eu lembrei aqui agora. Você comentou que a gestão de fornecedores que você faz é da parte de matérias primas, então nada de indireto. Quem que é o responsável pela parte de indiretos aí dentro?

P: Cada um é uma pessoa. De embalagem é uma pessoa, materiais de limpeza outra uma pessoa.

M: E hoje existe algum tipo de fornecedores com esses fornecedores ou não? Que você saiba.

P: Só de embalagens. Aí a parte de embalagens do nosso saquinho né? A gente faz um trabalho de fazer eles entenderem o que a gente precisa e ter soluções mais personalizadas. E aí entrando na parte de sustentabilidade. Por ter essa parceria a gente conseguiu implementar plástico verde né, derivado de cana de açúcar. 51% da nossa embalagem a partir de julho vai ser de plástico de cana de açúcar.

M: Que legal!

P: Então isso foi muito em função de ter essa boa parceria com esse fornecedor, e ele, enfim, trazer essa possibilidade pra gente, trabalhar em custo. Se a gente não tivesse um bom relacionamento, isso não teria, ou seria mais difícil de ter acontecido.

M: Uhum, tá. Mas são parceria mais comerciais, né? Não são tão aprofundadas quanto as de FLVs.

P: Exatamente.

M: Isso de maneira geral são fornecedores mais formais, com mais estrutura né?

P: É, exato.

M: Então era isso. Valeu P., brigadão. Beijo.

P: Beijo.

APÊNDICE C – Transcrição de entrevista telefônica com M. G. da FoodCo

Empresa: FoodCo

Data: 06 de junho de 2019, 14h00

Duração: 65 minutos

Participantes: M. G., coordenador agrícola (MG); Mariana Justo Pereira, entrevistadora (M)

[Conversa antes do início da gravação]

M: Para começarmos assim, pra ter uma noção, quanto tempo faz que você está na FoodCo?

MG: Eu tô na FoodCo desde setembro de 2011.

M: Bastante tempo já né? Quase oito anos.

MG: Sim, bastante tempo.

M: Tá, então hoje exatamente qual exatamente é o seu cargo? E em que área ou diretoria ele fica?

MG: Eu sou coordenador agrícola, é um departamento que fica dentro da diretoria industrial da fábrica de Nerópolis.

M: Entendi, aí como coordenador agrícola, me explica um pouco quais são as atividades que você realiza que, enfim, você supervisiona.

MG: Tá, o meu trabalho basicamente é: eu como coordenador agrícola, a gente divide o nosso setor em duas partes. Milho doce e tomate indústria. Eu fico focado somente em tomate indústria. Que é o tomate que a gente usa para processamento e fabricação dos molhos, ketchup e tudo mais. Tá?

M: Tá.

MG: A minha função é transformar a demanda da fábrica em polpa em área plantada de tomate, dentro do nosso estado e o mais próximo possível da fábrica, com a melhor qualidade. Tá, então... Sobre a minha supervisão eu tenho quatro consultores que acompanham essas áreas, contratam e acompanham todas essas áreas de plantio de tomate da FoodCo no Brasil.

M: Tá

MG: E aí a gente acompanha, desde o início do processo no semeio, nos viveiros, até o final da colheita e transporte do tomate até a fábrica.

M: Tá

MG: Então, de modo mais abrangente essa é a minha função, coordenar esse time que faz todo esse processo aí, do semeio até a colheita do tomate que é a matéria prima que se usa no ketchup e nos molhos.

M: Tá. E aí pra quem que você responde na organização?

MG: Eu respondo para a gerência agrícola, né. Tem o gerente agrícola acima de mim. E acima dele o diretor industrial. Isso fica dentro de operações.

M: Desculpa, diretor industrial depois então, né?

MG: Isso.

M: Tá! Só estou digitando aqui para não esquecer os detalhes... Bom, perfeito. Aí eu acho que você até já comentou um pouquinho disso, mas se você puder explicar melhor o grande número de fornecedores que vocês têm hoje na FoodCo.

MG: Tá, hoje nosso foco principal em desenvolvimento de fornecedores são os fornecedores de tomate industrial, que plantam o tomate para o fornecimento dele na indústria. Que são, os grandes fornecedores nossos, onde a gente fecha contrato de exclusividade compra-e-venda e tudo mais.

M: Tá, e aí além do lado do tomate para processamento você comentou que tem também o milho doce.

MG: Isso, exatamente, tem uma outra equipe que faz toda a parte de milho doce que é aquele milho em lata ou em sachê, não sei se você já viu no mercado, mas ele é em processamento natura. Ele só... Você pega a espiga de milho e coloca ele na lata, é um produto natura. Tá? Mas é o mesmo processo. O mesmo processo do milho é o mesmo processo do tomate, no caso da parte agrícola, a parte de contratação, negociação, condução e lavoura, acompanhamento de plantio, acompanhamento de condução e acompanhamento de colheita. Só o processo industrial que é diferente.

M: E apesar de ser bem semelhante, só a parte industrial que muda, por que vocês acabam dividindo em duas equipes?

MG: Porque cada cultura tem a sua particularidade né, economicamente, são duas culturas que tem um processo muito parecido, mas quando a gente passa pra parte técnica são duas plantas muito diferentes, tá? São duas culturas diferentes. Então, eu sou especialista em tomate e a gente tem um especialista em milho doce que fica com a parte de milho doce. Então a gente separa por especialidade e até porque, até pra poder tem um aproveitamento melhor e um foco maior em cada cultura.

M: Tá, entendi. E você poderia me dizer um número aproximado para eu ter uma ordem de grandeza de quantos fornecedores vocês tem em cada uma dessas áreas.

MG: Então o tomate a gente trabalha em torno de 30 fornecedores por ano, no milho, esse número deve pular por volta de 60 ou 70 fornecedores por ano. Olha, o período de plantio de tomate é mais curto e o milho a gente trabalha o ano todo. O volume de fornecedores aumenta

M: Tá, beleza, perfeito. Então você comentou então que são as duas matérias primas da FoodCo e você vê alguns desses fornecedores como mais estratégicos?

MG: Olha a gente tem vários. Pra seleção desses produtores, vamos entrar um pouquinho nessa parte, o que que a gente faz, a gente seleciona primeiro o produtor por nível tecnológico, que é o que? É a capacidade que o fornecedor tem de investimento na... em qualquer uma das culturas. Então a gente seleciona por nível tecnológico. A gente fala, cara, você aportar mais dinheiro, investir mais, pra ter uma melhor qualidade e um maior volume? Depois disso a gente começa a olhar pra distância da fábrica, tá? Ou quanto mais perto da fábrica melhor, aí depois a gente

olha o custo da tonelada, então esses três principais pontos aí são os fatores que nos levam avaliar o cara, se a gente contrata ou não, se a gente mantém esse cara no nosso portfólio ou se a gente precisa trocar, se a gente precisa investir nele mais pra poder... pra que ele suba de patamar... Então a gente usa esses três fatores pra tomar essa decisão.

M: Tá, dos que vocês acabam selecionando, existe algum que se destaca e que tem alguma predominância ou não?

MG: Sim, sim, todo ano existem pelo menos 2 produtores que impactam muito e pra esses produtores, pra essas empresas a gente dá premiação, simbólica pra incentivar o desempenho.

M: E quando você fala que eles se destacam muito, é em que sentido? O que vocês avaliam?

MG: Nós avaliamos qualidade e volume basicamente.

M: Tá, perfeito. E aí uma outra pergunta para ter uma ordem de grandeza. Você comentou antes que existem alguns acordos de exclusividade, para compra e venda e tal, mas você sabe que parte das vendas dos fornecedores da FoodCo isso representa?

MG: Então, quando a gente fala de tomate indústria. Todo o tomate indústria que o produtor planta, ele fornece pra FoodCo, e do milho-doce também. Independente da cultura, porque quando a gente pensa na propriedade do produtor, tudo que ele produz de tomate, a gente faz um contrato, e dos produtores que a gente trabalha, todos fornecem 100% dos tomates que eles produzem pra FoodCo ou do milho doce

M: Tá perfeito.

MG: Existem casos esporádicos em que o produtor fornece pra duas indústrias. Mas vamos dizer que isso não é a prática, não é normal. Acontece uma vez por ano, duas vezes por ano. Mas dentro da normalidade, aquele produtor, todo o tomate que ele produz ele entrega pra FoodCo e todo milho que ele produz ele entrega pra FoodCo. Mas ele tem outras atividades dentro da fazenda, que aí não entra no negócio da FoodCo. Então não é parte do nosso negócio.

M: E aí que outras atividades seriam essas?

MG: Alguns produtores produzem soja, e outros produzem feijão, ou até milho grão e tudo mais. Quando a gente fala no tomate, digamos que 70 % da receita dos produtores provêm do tomate, e quando a gente fala de milho-doce, a gente pode tá falando de 25 a 30% da receita do ano.

M: Tá, perfeito. Beleza.

MG: Lembrando que não necessariamente um produtor que planta tomate planta milho.

M: Aham.

MG: Às vezes tem produtores que não plantam milho e produtores que não plantam tomate.

M: Tá, e você comentou que, rapidinho, que esporadicamente tem algum produtor que acaba fornecendo para outra indústria. Tem algum motivo assim? Quando isso acontece?

MG: Na verdade é que como existem poucas indústrias, vou falar da nossa região aqui. Aqui onde nós estamos existem duas grandes indústrias, que são até próximas uma fábrica da outra, coisa de 30 km. E são duas empresas com culturas diferentes. Então quando um produtor planta

para [outra empresa], ele não se adapta com o perfil de produção da FoodCo e vice-versa. Geralmente o que acontece, as vezes um produtor está em dúvida entre um e outro e eles plantam com as duas e no outro ano seguinte ele já escolheu com quem ele vai ficar e aí ele tira uma do caminho. Entendeu?

M: Tá. Certo, e aí, só pra ter noção do volume, no ano, quanto que vocês processam de tomate?

MG: Isso varia conforme a necessidade fabril. Mas na FoodCo a gente pode dizer que varia entre 250 a 300 mil toneladas de tomate.

M: Tá, você sabe esse número pra milho?

MG: Pra milho a gente deve ficar, com uma variação aí de 10%, com umas 100 mil toneladas.

M: Tá, beleza, agora a gente vai passar pra uma parte mais de entender quais parcerias que vocês têm hoje que funcionam com esses fornecedores. Então eu queria saber se vocês têm algum programa de parceria com eles. E se sim, com esses dois grupos de fornecedores, ou se com apenas um, enfim.

MG: Não entendi, você pode repetir a pergunta?

M: Tá. Primeiro eu queria saber se vocês tem algum programa de parceria com esses fornecedores, se sim, se vocês tiverem, aí eu queria saber se é só para fornecedor de tomate, ou se é só para fornecedor de milho ou se é só para fornecedor de um determinado porte. Então entender com qual tipo de fornecedor é que existem essas parcerias.

MG: Não, nós não temos um programa, vamos dizer assim uma espécie de programa de parcerias ou incentivo ou excelência para selecionar e manter esses produtores.

M: Tá.

MG: Então a gente mantém o relacionamento, mas sem nenhum programa específico pra isso. Nós, a única coisa que nós fazemos é que a gente incentiva com tecnologia, e com, enfim, treinamento para os produtores, ou para os nossos consultores pra atingir alta produtividade e tal. Então não existe um programa, o que existe é uma cultura de alto investimento no tomate e no milho para que essa cultura de alto investimento traga bons frutos. Então isso seria um programa de fidelização, mas não é formalizado, é um negócio que já está inserido na nossa cultura sabe?

M: Entendi. É tipo, como dizer, é o habitual, não é? Não é algo diferente.

MG: Exato, então o negócio da FoodCo, dentro do negócio da FoodCo meio que a gente já tem um programa de incentivo, então não é que nós temos um negócio e depois mais um programa de incentivo. Então o nosso negócio já é incentivar a produtora pra ter alta produtividade e dar mais retorno pra nós. Então esse é o nosso negócio. Não existe um programa de excelência, apesar de a gente estar estudando isso pra um futuro próximo, mas ainda não tem ainda não é a realidade. Então respondendo a sua pergunta, não temos um programa de excelência, um programa de incentivo. Mas isso não impede que a gente incentive os nossos produtores a produzirem e a implementar investimentos em tecnologia.

M: Então quando você comentou que, por exemplo, vocês incentivam com tecnologia. Como é que isso é feito?

MG: Todo o nosso negócio, tanto de milho quanto de tomate a FoodCo acaba fomentando a operação. Então você imagina que os produtores precisam de insumo, eles precisam de sementes, eles precisam de mudas, precisam de fertilizantes, precisam dos químicos para poder, para controle de pragas e de doenças e tudo mais, e a FoodCo fornece esse pacote tecnológico para o produtor e é nesse fornecimento de pacote tecnológico que a gente determina que o produtor invista mais para ter uma melhor qualidade e uma maior produtividade. Entendeu? A gente começa a operação com alta tecnologia. Eu chego no produtor e falo, produtor, você vai plantar tomate para mim.

M: Alô? É que deu uma falhadinha. Você estava comentando que você chega no produtor e fala para ele plantar o tomate e...

MG: Isso, para ele plantar o tomate e eu coloco esses insumos de alta tecnologia em produção, para que ele invista esses insumos e torne isso em alta produtividade e qualidade para nós.

M: Entendi.

MG: Então eu basicamente boto grama na mão dele para ele me devolver qualidade e produtividade.

M: Ah, perfeito, então era isso que eu ia perguntar. Então esses insumos eles entre aspas, são dados gratuitamente para o fornecedor? Ou existe alguma forma dele acabar pagando por isso.

MG: Acaba pagando, mas assim eu pago um preço por tonelada para ele já embutindo esses custos dos insumos que eu vou descontar lá no final na colheita. Então acaba que a gente investe essa grana, assume o...

M: É como se fosse um adiantamento...

MG: É um adiantamento. Eu falo, então tá cara você vai plantar, só que você não vai usar os produtos que você quer, você vai usar a minha linha de raciocínio, a minha tecnologia, para que você tenha a qualidade que eu preciso dentro da expectativa de volume e de produtividade que eu preciso.

M: Entendi.

MG: Aqui essa é a tecnologia que eu quero que você aplique na sua lavoura e eu vou te pagar um fixo por isso e lá no final eu desconto esse equipamento que eu te dei. É exatamente isso, é um adiantamento.

M: É, e acho que você até comentou um pouco nessa questão de reduzir os custos e aumentar a rentabilidade e etc. Mas por que que vocês escolheram ter essa cultura de fomento aos produtores assim? Se você acha que no ambiente de atuação da FoodCo, se acabou incentivando isso?

MG: São dois grandes motivos e um acaba levando o outro. Primeiro que quando a gente começa a operação, você incentiva o produtor e ele se vê sem opção, ele é obrigado a implantar alta tecnologia e isso garante para nós uma excelente qualidade, que a gente precisa para fazer os

nossos produtos acabados. Então imagina que se eu não tenho essa tecnologia eu corro o risco de não ter um produto bom no final. Então esse é o primeiro ponto. Então o segundo ponto é que, quando a gente investe em alta tecnologia no produtor, nós não estamos só trazendo qualidade pra dentro da fábrica, nós estamos incentivando esse produtor a produzir mais e a ganhar mais. Tá? Ele ganhando mais e tendo uma produtividade maior, uma eficiência maior, ao longo do tempo, ao longo do prazo isso se traduz numa baixa de custo pra mim. Você entendeu? Quanto mais ele produz, mais ele ganha e menos eu preciso pagar pro cara lá. Então isso me traz, esse desenvolvimento em alta tecnologia me traz uma excelente qualidade no curto prazo, e no médio/longo prazo isso me traz um retorno financeiro também, entendeu? Tanto para a FoodCo, quanto para o produtor que acaba ganhando bastante e a gente também acaba usando bastante esse produto, aumenta a compra de matéria prima.

M: Tá. Beleza. Então dessa parte de parceria, era isso. Então entendendo um pouco mais sobre essa parte com fornecedores, como que vocês fazem hoje pra fortalecer esse relacionamento com eles? Vocês realizam visitas? Enfim, que estratégias que vocês usam?

MG: Hoje a gente tem, como eu te disse no começo. Eu tenho um time de quatro consultores. Esses quatro consultores, cada um fica focado em uma região do estado. Aqui perto da fábrica. E esses quatro consultores são responsáveis pelo relacionamento com o produtor. Então eles fazem visitas periódicas com o produtor, desde antes de colocar o tomate no chão. Eles fazem visitas periódicas. Durante o ciclo da fábrica, o ciclo do plantio, produção e colheita, os produtores estão, pelo menos duas vezes por semana nas fazendas, dando consultorias inovadoras, indicando as melhores práticas, os melhores procedimentos e ajudando o produtor a aplicar essa tecnologia. Tá? E além disso, dentro do nosso contrato existem alguns benefícios de premiação de qualidade e tudo mais, que não existem em outras indústrias. Entendeu? Então isso meio que ajuda o cara a fidelizar loco entendeu?

M: Comentando um pouco sobre fidelização. Eles costumam ser produtores de longo prazo pra vocês assim?

MG: Sim, sim. Na verdade, como que acontece? Isso varia muito de mercado. Nós temos produtores que já estão com a gente há 10, 12 anos em casos até mais. Mas eu tenho produtores que entram e saem todo o ano. Esses produtores que já estão a mais tempo, já é um produtor mais sênior na operação, e ele entende a estabilidade de ficar na FoodCo. E eu tenho o aventureiro, um cara que entra no negócio pra ganhar dinheiro esse ano, porque o tomate é o melhor negócio e não que vem ele sai, porque ele entendeu que o tomate no outro ano não é um bom negócio e ele não valoriza a parceria. Tem os dois tipos de fornecedores. É claro que a gente trata de formas diferentes também, o cara que já está com a gente mais no longo prazo, ele tem alguns benefícios, ele consegue escolher o melhor momento pra plantar, tem uma diferença de preço, dependendo de quanto ele vai plantar. E o cara que é aventureiro ele se encaixa numa janela quando a gente precisa, e recebe o preço médio de contratação.

M: Tá, é, e aí, como vocês fazem hoje para conscientizar os fornecedores sobre as necessidades da FoodCo. Tanto com essa questão de qual tecnologia eles vão usar, pra garantir que atenda à qualidade e etc.

MG: Como que é, não entendi.

M: Pra conscientizar os fornecedores das necessidades que vocês têm na FoodCo. Por exemplo, tem que ter um tomate de um tamanho físico, por exemplem. Como é que vocês fazem pros fornecedores de fato entenderem essas regrinhas assim?

MG: Ah, é uma dificuldade muito grande. Na verdade, como é que a gente faz? Como a gente tem esse contrato e isso rege tudo. O tomate quando chega aqui ele é classificado. A gente dá meio que um treinamento do produtor dessa classificação. E a gente abre toda a fábrica pra que ele faça as visitas. Existe um papel também de conscientização do consultor e meu. Na própria contratação, na produção, etc. A gente vai conscientizando o produtor de que, das taxas que a gente precisa e que ele consegue controlar, claro. Porque tem algumas que ele não controla. Das práticas que ele controla, que ele tem que se certificar para que chegue um tomate de qualidade. Então, dentro do nosso negócio. O que a gente faz pra incentivar o produtor a fazer essas práticas é o plano de premiação que a gente tem pra avaliar. Então, se o produtor, se ele trazer pra mim um percentual de frutos bons, acima de X%, ele ganha X% de bônus no preço da tonelada. Certo?

M: Uhum.

MG: Se ele trazer um tomate com um grau BRIX, de X% ele ganha uma premiação e a cada grau que ele sobe ele vai aumentando essa premiação. Tá? Assim como se ele trazer um tomate verde, ou uma impureza na carga, ele recebe um percentual de desconto. Tá? Então é basicamente, ensinando um produtor sobre essa classificação e esse potencial de ganho e perda que existe no nosso contrato, é aí que a gente consegue fazer o produtor executar as técnicas que a gente precisa no campo. Tá?

M: Tá, não sei se você comentou, mas eles também fazem visitas à fábrica?

MG: Sim, sim, a fábrica na verdade, a cultura do produtor não é muito de vir à fábrica. Não é uma prática que eles gostem muito de fazer, até porque as vezes é meio longe e tudo mais. Mas a fábrica fica aberta 100% do tempo. Principalmente no período de recebimento para que eles venham ver a matéria que eles estão entregando, como que é descarregado, como que é feito. E a gente faz visitas anuais. Como a gente fez uns dias atrás... Nós fizemos um dia inteiro de treinamento com só produtores. Aí nós tivemos algumas palestras técnicas e a gente dá uma volta na fábrica. Mostra como se chama, como que é feito o produto.

M: Você acha que tem um efeito bacana fazer isso? Vocês veem resultado?

MG: Muito resultado, muito resultado. A gente enxerga por exemplo, se algum produtor está entregando alguma impureza ou algum tomate fora do nosso padrão, e de que ele não acredita que aquela classificação está sendo real... Quando ele vem aqui na fábrica, ele sai daqui com uma outra visão. Muitas vezes pedindo até desculpas pelo material que está entregando e no dia seguinte, o tomate que ele está entregando muda da água pro vinho. Então tem efeito sim.

M: Tá.

MG: Muita das vezes, o produtor sai daqui com uma visão totalmente diferente e mudam os processos na fazenda. Então a gente tenta muito trazer esses caras aqui pra fábrica. Não é fácil, mas a gente insiste muito para que ele venha por conta desse impacto que tem quando ele vem.

M: E por que você acha que eles não gostam muito de ir aí?

MG: Porque a cultura dos nossos produtores tem muito... eles são muito conservadores e não querem sair da fazenda, as vezes são produtores que não tem ninguém pra olhar, são eles mesmos que trabalham então eles não têm esse tempo, talvez pra vir e tudo mais. Alguns porque acham que vai chegar aqui e vai ter, vai ser uma facada, ele vai ver os competidores dele. Então existe toda uma cultura de que o cara não gosta de vir aqui porque as vezes ele acha que vai chegar aqui e vai ver a realidade e não vai ter mais argumento contra a gente. E já tem o caso dos produtores que realmente não tem tempo de sair do seu trabalho. Tem, temos muitos produtores que já são grandes produtores, mas ainda é uma agricultura familiar, entendeu? É o pai, é o filho, é a esposa que trabalha na fazenda. Então a gente tem muito disso ainda. É uma barreira muito difícil de ser quebrada.

M: Tá, inclusive você... já puxando a próxima pergunta, que eu ia falar exatamente dessas barreiras, quais barreiras que ainda existem né, que atrapalham o relacionamento? Além dessa questão de eles estarem abertos a visitar e ver os processos.

MG: É, eu acho que a grande barreira é essa. Do produtor querer entender o processo industrial e participar desse processo. Acho que essa é uma das maiores, e a segunda maior barreira é a volatilidade do mercado. A gente tem muitos produtores aventureiros. Produtores que não investem grandes somas no negócio ao longo período por essa oscilação de mercado. Em um ano é muito bom plantar tomate e no outro ano é muito bom plantar milho-grão. Aí o cara desiste de tudo aquilo que ele sonhou no ano passado pra começar a sonhar com milho. Aí no meio do caminho ele enxerga que o milho foi bom um ano, mas não no ano seguinte o tomate vai voltar a ser bom e ele fica nessa oscilação muito grande e um *turn-over* muito grande.

M: Tá.

MG: Então essas são as duas grandes barreiras.

M: E quanto que é o *turn-over* de vocês mais ou menos?

MG: Pelo menos metade, 50%.

M: Tá. Então de um ano pro outro vocês têm que achar 50% dos produtores novos?

MG: Exato, exato.

M: Tá, e aí nesses casos, como que vocês costumam fazer pra gerenciar conflito com o fornecedor? Além do que você comentou lá né, ah eles não entregam tomate na qualidade correta acaba que o preço deles acaba descendo, enfim. Existem outras ferramentas que vocês usam?

MG: Não, não, como assim gerenciar conflito? Não entendi sua pergunta.

M: É, nesses momentos em que eles não atendem ao que vocês definiram sabe? Como é que vocês fazem pra contornar a situação, pra resolver a situação?

MG: Então, geralmente não tem muito o que ser feito, o que a gente faz é a tentativa de conscientização e de mostrar pra ele o quanto ele tá perdendo em não entregar a matéria prima e isso volta no próximo ano, no painel de seleção dos produtores. Entendeu, pô, será que eu quero, um cara que não atende às minhas expectativas, e aí eu vou lá, cobro dele e ele negocia. Então a gente vem aplicando muito esse discurso. Então eu não tenho tido esse problema tem uns dois ou três anos.

M: Ah, tá.

MG: Mas sim, a gente tinha isso no passado. Mas esse filtro, quando a gente tá trocando o produtor a gente acaba trocando alguns que não atendem às nossas expectativas e aí acabam ficando aqueles caras que, realmente, que dão feedback, que aceitam uma reclamação, buscam a tecnologia. Então, o único jeito que a gente tem de evitar é esse. A gente notifica, não deu certo, paciência, beleza? A gente administra dentro de casa e no próximo ano a gente busca um outro fornecedor.

M: Tá bom, e esse que acabam ficando, você falou. Ah eles sabem dar feedback. Então como funciona é que quando você faz algum comentário eles conseguem melhorar a produção pra próxima safra, enfim.

MG: Exato. Eles fazem ajustes no processo pra poder melhorar. Tanto no próprio ano, no ano atual quanto nos anos seguintes.

M: Tá. Perfeito. E aí você já falou um pouco disso né, alguns incentivos que vocês oferecem tanto tem essa premiação, que garante que eles estão ganhando um prêmio em relação ao valor estipulado no começo né. Eles podem ganhar acima disso. E também tem a premiação no ano né, que dois fornecedores são considerados os grandes fornecedores do ano. É isso?

MG: Isso, isso. A gente faz um troféuzinho, é mais simbólico isso, não é monetizado.

M: Tá.

MG: Mas é mais simbólico, a gente faz o troféuzinho, faz a entrega pra fazenda. Aí vai eu, vai o consultor que acompanhou ele e faz uma homenagenzinha, pra poder... Não é grande coisa, mas acaba tendo um impacto muito positivo né. Que geralmente os produtores que recebem eles tendem a repetir o mesmo feito no ano seguinte.

M: Aham.

MG: Então a gente já tem aí três anos que o primeiro lugar é o mesmo cara.

M: Tá.

MG: Ele vem se mantendo e melhorando o processo interno pra chegar nos patamares que a gente precisa.

M: Perfeito. E além disso você também comentou que vocês também oferecem treinamentos né?

MG: Isso

M: E como que funciona um treinamento. São feitos aí na fábrica, ou nas visitas das fazendas?

MG: Alguns, nós fazemos... Esse treinamento que a gente fez com o pessoal lá na fábrica, é um deles, então a gente treina o pessoal na nossa fábrica, eles vêm e tem o dia todo treinamento sobre sementes, clima, tem treinamento sobre produção de sementes, a gente chama alguns parceiros que dão essas palestras e nós temos os treinamentos técnicos da volta do ciclo, né que são durante o ano. E aí é feito na fazenda, a gente leva as vezes um professor, renomado. Alguém que tenha um gabarito mais evoluído, lá na fazenda, em loco e dá um treinamento lá na fazenda, no local, sobre o que fazer, o que não fazer. Como controlar a praga, como controlar a doença. Quais as maneiras de melhor fazer a irrigação e tudo mais.

M: Tá. Perfeito. E aí, falando agora um pouco mais da gestão mesmo desses fornecedores, que métricas que vocês costumam acompanhar?

MG: Não entendi.

M: Que métrica, vocês têm algum indicador? Algum número que vocês acompanham dos fornecedores ao longo do ano.

MG: Tem, tem sim. Os números que a gente acompanha e que basicamente influenciam nas tomadas de decisões e que nos impactam fortemente são: produtividade, que é a produção por unidade de área. Percentual de frutos bons, que é a qualidade do malote. E BRIX, grau BRIX, que é o rendimento do tomate na fábrica.

M: Tá, e como que chama esse último?

MG: Grau BRIX, B-R-I-X.

M: Ah tá, que, o que que é? É o percentual de que?

MG: O grau BRIX, se você der uma pesquisada depois, o grau BRIX é o percentual de sólidos solúveis no suco do tomate. E esse índice é utilizado para gerar o rendimento industrial. Quanto maior for esse grau BRIX, maior rendimento industrial ele tem.

M: Tá, perfeito. E você comentou um pouco disso lá no comecinho né? Mas quando vocês estão fazendo a seleção dos nossos fornecedores, vocês levam em consideração a quantidade que eles estão dispostos a investir, a produtividade, a distância... Enfim, alguma coisa a mais que vocês levam em consideração?

MG: É, é a capacidade de investimento, a distância e o preço por tonelada

M: Ah, é o preço por tonelada. Tá.

MG: Isso, isso.

M: Tá, e aí, vocês têm algum, por exemplo, quando vocês estão avaliando dois produtores semelhantes assim, que critérios de desempate vocês utilizam além desses que você comentou comigo? Tem alguma outra coisa que vocês acabam olhando ou não?

MG: Ah, critério de desempate, ah, eu nunca passei por isso, seria bom a gente pensar nisso. Mas assim, como a gente precisa de uma área grande, então talvez, se a gente tem dois produtores com os índices muito bons, eu contrato os dois. Se eu tiver dois produtores, ambos com dois índices bons e um ruim, aí vai depender, se o preço por tonelada dele for ruim, mas ele for perto e tiver uma alta tecnologia, dependendo da minha necessidade de aporte, e do meu orçamento eu posso pagar um pouco mais pra ele entendeu?

M: Entendi.

MG: Isso varia da situação, mas é muito variável... Não tem um critério fixo pra desempate. Então você imagina assim, se tiver três produtores com os três índices muito bons, eu vou contratar os dois. Isso é fato. Aí quando é pra baixo, aí depende do meu cenário, depende do meu cenário. Aí eu já tenho muito produtor aqui perto, eu preciso desenvolver uma região um pouco mais distante pra não, pra não ficar sem produtores naquela região, eu acabo contratando um produtor mais longe, invés de um produtor aqui perto entendeu? Às vezes eu tenho um produtor lá longe que ele fica mais barato do que um cara aqui do lado. Aí eu contrato ele. Às vezes eu tenho um produtor que tem um custo baixo, ele é perto da fábrica, mas ele não tem tecnologia. Talvez eu possa contratar ele, se eu já tiver vários produtores com alta tecnologia que possam compensar a produção dele, pra balizar meu custo pra baixo, eu posso contratar ele.

M: Tá.

MG: Então depende da situação, não existe um critério de desempate.

M: Depende também do portfólio então, porque as vezes você precisa atender um critério porque os demais já estão atendidos.

MG: Exato, as vezes dependendo de qual desses três índices eu preciso desenvolver mais, as vezes eu sacrifico um pouco um, pra desenvolver mais o outro, dentro da nossa cadeia entendeu?

M: Aí, você tinha comentado um pouco antes também, que ainda existem vários produtores que são, apesar de serem grandes produtores, ainda são produção familiar né?

MG: Sim

M: Tem algum percentual disso você sabe?

MG: Poxa vida, eu não tenho. Não consigo te dar um percentual.

M: Tá. Mas pra entender assim por exemplo. Entre um cara que é mais produção familiar e um que é mais industrial, entre aspas, que que pesa pra vocês escolher? Ou tanto faz?

MG: Não tanto faz. Se ele tiver o que eu preciso, independente se ele for familiar ou grande escala, um produtor de grande escala empresarial. Se ele estiver bem ali dentro dos três fatores no momento que eu preciso independentemente eu vou contratar ele. No momento eu tenho os dois casos. Tem produtor familiar que é barato e bom e eu tenho produtor industrial que é caro e ruim. Que é caro e que não tem tecnologia. Eu tenho vários perfis de produtores, aí vai do perfil mesmo, não tem uma preferência por ser familiar, ou empresário não.

M: Tá. Beleza. Agora entrando um pouquinho na avaliação desses fornecedores, vocês realizam alguma avaliação com ele em relação à padrões ambientais ou sociais?

MG: Não, não temos. Nós não temos um critério de avaliação, mas a gente tem uma exigência em contrato. Então um produtor pra contratar com a gente ele tem que estar em dia com todas as exigências ambientais, trabalhistas, pra poder estar trabalhando com a gente. Se ele tiver alguma coisa pendente... Se ele tiver uma outorga pendente do equipamento de ligação por exemplo, a gente não consegue contratar ele. Para aí. Pode ser excelente, a gente não contrata.

M: Tá, e aí vocês avaliam isso durante o fechamento de contrato então.

MG: Isso, isso. Eu negocio e fecho com ele. Aí ele tem que mandar toda a documentação pra dentro de casa, pra eu analisar, fazer um cadastro e avaliar e fazer um contrato. Nessa parte de realização e cadastro aí e de criação de contato, então a gente verifica isso. Ou cara você está com uma pendência aqui. Você consegue resolver essa pendência até o dia da gente plantar? Consigo cara, beleza. Então você vai lá e resolve e a hora que você resolver você me procura de novo pra gente terminar de fechar o negócio.

M: Tá, e aí. Beleza. Perfeito. Pra eu entender melhor. Essas exigências hoje ambientais, trabalhistas e tal, elas vêm num contrato. Vocês basearam elas em alguma certificação, em alguma regulamentação, ou foi algo que a FoodCo desenvolveu internamente?

MG: Não, não, é baseado nas regulamentações. Eu não vou te... eu não vou lembrar em qual meio ambiental que ela foi baseada, mas eu sei que ela é uma regulamentação da norma trabalhista NR 31. A gente pega muito pesado então as normas trabalhistas, então eu sei de cor.

M: É MG ou NR?

MG: N-R 31. Ela é basicamente em cima da NR 31. A norma ambiental, de coração, não vou lembrar. Então é um negócio que... Não é comum na nossa região que tenha problemas ambientais. Sabe? Geralmente o pivô que não tem a outorga, que não tem o registro, não tem licença, ele não funciona por muito tempo, os fiscais acabam fechando... Então é muito difícil acontecer um problema, um fato. E eu não me lembro nos últimos anos de ter um caso assim.

M: Tá.

MG: Então é bem difícil mesmo de a gente pegar esse caso. Com relação à legislação trabalhista a gente pega muito pesado sim.

M: Então porque você acha que eles acabam, entre aspas, burlando mais as normas trabalhistas do que as ambientais?

MG: É, porque com norma trabalhista, você trabalha, sem tá de acordo com normas trabalhistas. Com lei ambiental, parece que a legislação ambiental, apesar da legislação trabalhista ser muito rígida parece que a legislação ambiental pesa mais pro cara entendeu? E ele não consegue trabalhar. Ele não consegue ligar um pivô se ele não tem a outorga, ou se ele liga, depois de uma semana vai alguém lá e lacra o sistema de bombeamento dele. Já o trabalhista, o cara meio que “toca nas coxas” então tem que ficar muito atento. Nunca tivemos problemas, graças a Deus. Mas acho que é por conta dessa rigorosidade na cobrança.

M: Tá, e quando você fala nessa cobrança você fala durante o fechamento do contrato.

MG: É então, a gente cobra no fechamento e acompanha durante todo o ciclo.

M: Ah, tá. Perfeito.

MG: Então, você imagina que no transplante desse ano agora, nós estamos contratando uma empresa, terceira, pra montar tendas, com mesas, cadeiras, água, com todas as necessidades que um trabalhador precisa pra colocar lá na frente de trabalho.

M: Tá.

MG: Então a FoodCo tá fazendo isso, entendeu? A FoodCo pega essa estrutura. Essa estrutura é muito grande, tem banheiro químico, tem cadeira, tem mesa, tem marmiteira, tem cantil de água, kit de primeiros socorros, tenda. Tem um monte de coisa e a gente coloca isso lá na fazenda, pra atender os trabalhadores né. E em cada frente de trabalho tem uma tenda dessa e a gente cobra muito durante todo o período. Durante a condução a gente tem a aplicação de químicos, de tudo mais. Então a gente faz acompanhamento, a gente doa os EPIs, pros aplicadores e tudo mais. A gente acompanha isso e na colheita é do mesmo jeito. A gente acompanha o registro dos funcionários. Tem que tá todo mundo registrado, tem que ter a estrutura lá mesmo, tenda, cadeira... Então a gente acompanha muito de perto ao longo de todo o ciclo, até findar, esse período de fato.

M: E isso vocês acompanham justamente nas visitas que os consultores vão fazendo?

MG: É, aí nesse caso tem os consultores que visitam e se tiver qualquer coisa eles levantam a mão. E eu tenho um técnico de segurança que roda todas as áreas pra poder certificar que tá tudo certo. Então se ele chega lá na fazenda e não tem a tenda, ele me liga na hora e a gente dá um jeito de pegar uma tenda e por lá. Entendeu?

M: Tá. Entendi, então basicamente pelo o que você me falou mesmo, acaba que vocês têm um código de conduta né, que os fornecedores têm que seguir que é esse estabelecido no contrato né?

MG: Exato. É exatamente um código de conduta.

M: Tá, tá bom. Perfeito. Já aconteceu de vocês, como você comentou, de pegar alguém sem tenda eu vou lá e tenho que arranjar na hora.

MG: É.

M: Mas já aconteceu deter alguma infração que você não resolveu, que vocês tiveram que, enfim, dar uma bronca, ou uma sanção no fornecedor, não sei...

MG: Não, de cabeça agora eu não sei. Não vou lembrar. Mas a gente, o procedimento é notificar. Então, cara, chegou na fazenda e não tá de acordo, a gente notifica o produtor e se acontecer de novo a gente para a operação até que seja resolvido entendeu?

M: Tá, perfeito. E aí por exemplo, você comentou né que tem a tenda pra resolver as questões trabalhistas, mas claro que isso vai servir também para coisas mais básicas. Tipo, não ter trabalho infantil e tudo isso, tá dentro né?

MG: Exato, exato. Tudo isso tá dentro.

M: Tá. Agora, indo assim um pouco mais pro, vamos dizer assim, pra menos o básico, pra o que seria uma parte um pouco mais complexa, entre aspas, dessa questão trabalhista, existe por exemplo iniciativas de diversidade e não discriminação nos produtores? Ou vocês não trabalham isso?

MG: Não, não, nos produtores a gente ainda não trabalha isso.

M: Tá.

MG: Até porque isso é bem natural, né. Não existe uma pré-seleção, nem nada, inclusive, o que a gente orienta é, e o que a gente faz, é não ter discriminação em relação a sexo. Então, pra você

ter uma ideia, as vezes eu chego no campo e só vai ter homens trabalhando. Mas sempre tem dois banheiros, um para as meninas e um pros meninos. Entendeu? Então não é um fator limitante.

M: Tá.

MG: Então a gente dá condições para que tenha a diversidade. Tá? Nunca trava isso. Dentro da companhia isso é muito mais forte, a gente pega muito mais nisso, até porque o nosso controle é muito maior dentro da nossa casa. Então a diversidade dentro da nossa casa ela é muito mais presente e tudo mais. A gente não tem esse controle até porque pelo contrato de fornecimento de matéria prima a gente não pode ter tanta ação pra contratação de pessoas dentro do produtor.

M: Tá.

MG: Então eu não contrato pessoas pra trabalhar pra eles. Quando as contratações são nossas, aí é diferente.

M: Tá. Tudo bem. Bom, além das exigências desse código de conduta, tem alguma certificação que vocês exigem dos fornecedores, tipo isso 14001, enfim.

MG: Não, não, não, a gente ainda não chegou nesse patamar ainda. Tá? A gente não chegou nesse patamar ainda. Acho que, demora muito pra chegar, até porque como eu te disse tem muita gente, muito produtor que é ainda familiar, e nem sabe o que é uma certificação dessa.

M: Uhum.

MG: Então é um caminho longo a ser seguido. A gente tá bem no começo desse caminho, mas acho que vai demorar alguns anos pra chegar. Mas hoje a gente não exige, porque hoje não... Assim, eu não conheço nenhum produtor que tenha uma certificação dessa.

M: Tá, e por exemplo, a certificação orgânica, vocês trabalham com isso?

MG: Não, não trabalhamos com certificação orgânica. Justamente porque, como a nossa produção é em larga escala, nós não temos tecnologia orgânica ainda pra poder atender à demanda do nosso mercado. Tá? São coisas que existem especulações, estudos e tudo mais. Eu acho que é o futuro mais ainda não é uma realidade.

M: Perfeito. Tá. E ainda sobre essas questões sociais e ambientais que os fornecedores têm que seguir. Eles fazem alguma autoavaliação? Ou é só com acompanhamento de vocês mesmo?

MG: Não, eu não entendi a pergunta.

M: Não, se os fornecedores se auto avaliam em relação à essa conduta e tudo mais, ou se é vocês que fazem o acompanhamento?

MG: Não, somos nós que fazemos esse acompanhamento.

M: Tá. Você comentou um pouco né da questão de padrões de qualidade. Como é que vocês comunicam os padrões de qualidade do fornecimento do tomate por exemplo, pros fornecedores?

MG: Durante o período de colheita. Eles recebem o relatório diário de todas as cargas que eles carregam. Então por exemplo, as cargas que eles entregaram ontem de manhã, eles recebem o relatório hoje completo, com todas as cargas que eles colheram nos dias anteriores e foram

processados. E esse relatório contém todos os dados de qualidade. Quantidade de frutos bons. Porcentagem de impurezas. Quantidade de frutos verdes, e etc. É diário essa publicação.

M: Eles entregam pra vocês todos os dias?

MG: Todos os dias. Durante um período né. No caso da safra de tomate, durante o período de safra eles entregam o tomate todos os dias. No caso do milho, todos os dias do ano. A gente tá processando milho-doce agora.

M: Perfeito. E quem faz esse acompanhamento dos dados de qualidade é uma equipe de qualidade eu imagino né?

MG: Isso, isso.

M: Tá. Passando um pouco mais pra parte comercial, você até já comentou um pouco desses fatores, mas por exemplo, a questão da produtividade né, que vocês acabam dando incentivo pros produtores conforme eles atendem os volumes que vocês estipularem. De maneira geral a maneira de garantir essa produtividade é tanto com tecnologia quanto com os incentivos financeiros. Né?

MG: Isso.

M: Tá. E a questão, por exemplo, pra definição do preço de compra com os fornecedores. Vocês decidem isso antecipadamente e fecham o valor, ou é variável, como que costuma funcionar?

MG: Não, esse custo ele é travado no momento da contratação. Então quando há a decisão da necessidade de volume e tudo, nós montamos nosso pacote tecnológico, que vai garantir a qualidade e a produtividade lá na frente e nós fazemos uma estimativa de custo pro ano seguinte, pro ano da frente, e com essa estimativa de custo a gente define o preço por tonelada e esse preço é travado no momento da contratação. Então o produtor quando ele planta, ele já sabe qual que é o preço que ele vai receber na matéria que ele vai entregar.

M: Tá. O que pode acontecer é, como você comentou, conforme ele entrega um produto de muita qualidade, ele pode acabar recebendo um bônus né, ou o contrário.

MG: Exato, ele pode receber um bônus ou se ele entregar alguma coisa que está fora da especificação ele recebe um desconto.

M: E vocês tem algum tipo de... vocês tentam dar preços mais competitivos ou vocês não têm esse problema? Já que você comentou que não tem muito concorrente né, aí perto.

MG: É, não, a nossa concorrência, ela se dá muito mais com outras culturas, então, às vezes, como aconteceu esse ano, por exemplo. Nós tivemos um período no qual o preço do feijão, o preço da saca de feijão estava muito alto. Aí o produtor fica em dúvida se ele vai plantar tomate ou se ele vai plantar feijão e arriscar o preço futuro do feijão.

M: Tá.

MG: A nossa concorrência é muito maior com outras culturas do que com o próprio tomate em outras concorrências.

M: E quando isso acontece, por exemplo, nessa questão do feijão, vocês tentam mexer no preço pra atrair o fornecedor ou não?

MG: Depende, depende do período. Se o momento for realmente de preço futuro muito alto. E a gente tiver precisando da área pra muito perto da fábrica, aí sim a gente mexe em preço. É tudo muito uma estratégia, e se a gente enxergar que não, que não tem necessidade a gente segura e fica parado as vezes uma semana ou duas na contratação. Espera esse preço voltar e aí volta na contratação. Mas existe a possibilidade de mexer em preço sim, dependendo da nossa necessidade.

M: E você comentou né, que basicamente quando você fecha esse acordo 100% da safra de tomate ou enfim de milho do fornecedor vai pra FoodCo. E como é que vocês definem o volume que ele vai vender, está tudo no contrato também?

MG: Sim. Tá no contrato. A gente define a área que ele vai plantar. E aí dentro dessa área nós fazemos uma estimativa de produtividade e aí a gente colhe dentro dessa estimativa. Se a gente tiver capacidade de absorver um pouco a mais... Se no caso teve uma eficiência boa e vai produzir um pouco a mais do que a gente contratou, se tiver espaço na fábrica a gente absorve.

M: Tá. E só pra ter uma noção, esses contratos, por exemplo com os fornecedores de milho, eles duram quanto tempo?

MG: Somente o período do ciclo da cultura, então quando eu planto o tomate... dura de 10 dias antes de eu transplantar o tomate, plantar o tomate dentro da fazenda, até o dia do pagamento. Que dá mais ou menos aí 5 meses. No caso do tomate, no caso de milho 3 meses e meio, 4 meses.

M: Tá e nesses 5 meses ele vai saber sempre o volume e a produtividade que ele tem que atender pra vocês né?

MG: Sim

M: Não existe uma variação nisso?

MG: Não, não, não existe variação. A não ser a variação de qualidade né. Mas variação de preço não. Do dia que ele planta até o dia que ele colhe o preço é sempre o mesmo.

M: Mas e de demanda, vocês não vão acabar pedindo mais do que tinha acertado?

MG: Não, não, não. A gente só tenta... Se ele produzir mais do que a gente tinha acordado, porque ele teve uma eficiência melhor, nós tentamos absorver, até por estimular mais essa produtividade alta. Né? Isso algum dia acaba sendo positivo pra mim. Então, se ele produz mais, se ele for muito eficiente a gente faz... nós fazemos uma alteração pra poder encaixar no nosso cronograma.

M: Tá. Perfeito. E de um ano pro outro, quando o fornecedor, especialmente esses que são mais fidelizados, vocês comunicam como é que isso vai aumentar de um ano pra outro, pra ele se preparar. Com funciona.

MG: Bom, na verdade as vezes, essa definição, ela não é muito... Não acontece muito... O que acontece é que o produtor tem uma área fixa. A não ser que ele aumente a área, que ele faça investimento para aumentar a área dele, o volume dele vai ser sempre o mesmo. Entendeu? Então se eu aumentar minha demanda. Se eu precisar de mais tomate, eu vou ter que contratar mais produtores ou incentivar que o meu produtor aumente a área. Entendeu?

M: Uhum.

MG: Mas geralmente a gente contrata mais produtores, porque esse aumento de área demanda muito tempo. Não dá pra fazer isso de um ano pro outro.

M: Tá. Perfeito. Aí quando você comentou de transporte, né. De entrega dessa matéria prima. Que na época de safra ele é feito todos os dias... quem que é o responsável do transporte? Vocês, ou os fornecedores, ou uma empresa terceirizada?

MG: Não, o transporte, a FoodCo é responsável pelo transporte, mas nós contratamos uma transportadora pra fazer essa logística. Se não teria que fazer a contratação de caminhões, gerar essa frota e tal. A responsabilidade é da FoodCo esse transporte, mas ela contrata uma empresa terceira pra poder fazer esse serviço.

M: Tá, então durante a contratação desse serviço. E a definição das frotas e tal, vocês consideram a emissão de gás carbono, ou esse tipo de questão? No transporte.

MG: Não, nós não consideramos.

M: E vocês, pelo que você me falou, vocês estão sempre em contato direto com o produtor né? Não tem distribuidor ou atravessador.

MG: Aham.

M: Acho que a gente já comentou um pouquinho disso né, das condições de trabalho dentro do fornecedor, que vocês acompanham pra garantir que está atendendo às regras de conduta. Também entra a condição de higiene, que vocês também disponibilizam banheiro químico, né?

MG: Aham.

M: Tá.

MG: Mariana, eu vou ter que entrar em uma outra reunião aqui agora.

M: Tá, eu só tinha mais duas perguntas, se você quiser...

MG: Tá, manda aí. Manda aí.

M: Você sabe se algum dos seus fornecedores se envolve em iniciativas filantrópicas?

MG: Não, não, eu não sei se algum deles se envolve. Eu acredito que sim, mas eu não tenho registro disso. Não é uma métrica pra mim.

M: Tá, vou passar pra última então. Como é que você vê a estratégia da FoodCo alinhada com a gestão da rede de fornecedores. Assim. Existe, por exemplo hoje um plano de ação, a médio ou longo prazo em relação aos fornecedores e uma meta da empresa que tem a ver com isso?

MG: Pode repetir Mari?

M: Como você vê a estratégia da FoodCo como um todo, como empresa também, alinhada com a gestão da rede de fornecedores. Existe por exemplo metas da empresa toda que tenha a ver com isso. Ou um plano de ação pros próximos anos focado no desenvolvimento desse relacionamento com o fornecedor.

MG: Bom, falando de produtores, é... Em 2019 nós começamos um movimento aqui pra poder tentar aproximar mais os produtores de nós, que é o que eu tinha te falado, a gente estava

tentando trazer eles pra ver a fábrica, pra conhecer o processo e tudo mais. Então existe sim dentro da área agrícola, dentro da área de agricultura, um incentivo para que o produtor entre dentro da companhia e entenda o nosso processo. Inclusive isso é meta da nossa diretoria aqui, de fazer isso nos próximos anos. Incrementar essa aproximação dos produtores.

M: Tá. E tem uma meta numérica específica ou é realmente essa ideia de trazê-los mais pra próximo da empresa?

MG: Não, existem métricas dentro disso daí. Que envolvem qualidade, que envolvem custo e tudo.

M: Ah tá.

MG: Envolvem *turn-over* envolvem outros fatores, tá? E também existe a ideia de trazer eles pra dentro. Então tá tudo junto né, tá tudo entrelaçado.

M: Perfeito, aí a última pergunta, mas eu acho que você já comentou um pouco, que seria entender como você acha que a FoodCo compartilha o valor que ela gera com os fornecedores. Mas eu acho que tem a ver com aquela questão tanto da tecnologia né, e permitir também ganhos de produtividade e etc. Acho que a gente já falou disso.

MG: Exato, exato, é isso aí.

M: Perfeito MG, muito obrigada mesmo, era isso, a gente se fala e depois eu passo pra você o resultado da pesquisa e bom trabalho por aí.

MG: Tá bom, brigado Mari, um abraço.

M: Brigado, tchau.

APÊNDICE D – Transcrição de entrevista presencial com C. D. da PlasticCo

Data: 07 de junho de 2019, 09h30

Duração: 60 minutos

Participantes: C. D., consultor industrial (C); Mariana Justo Pereira, entrevistadora (M)

Empresa: PlasticCo

[Conversa antes do início da gravação]

M: ...a resina moída de plástico.

C: Na realidade são dois tipos de fornecedores: (1) o que fornece a caixa velha e destruída que não tem mais utilização, e (2) quem já fornece o material moído, né, que vem de um processo normal de moagem de outras empresas.

M: Mas isso é só para a parte de reciclado ou é no todo, em geral?

C: É só na parte do reciclado. O outro fornecedor é a Braskem, que é de matéria prima virgem, nova, porque nunca foi transformada em peça. Direto da usina, o que no Brasil é monopólio da Braskem.

M: Tá, então para resina nova é só a Braskem que fornece?

C: Sim.

M: E para a resina reciclada, quem que fornece?

C: Não tem uma específica, são vários transformadores na região, por exemplo: o antigo ferro velho, agora é... que eles mandam para alguém que tem um simples de um moinho, são empresas específicas que fazem reciclagem.

M: Elas fazem reciclagem e direcionam para vocês?

C: Isso.

M: Em ordem de grandeza... Quantas pessoas que te entregam esses materiais? Quantas empresas?

C: Umas 8 ou 10 mais ou menos.

M: Isso para as caixas já usadas, certo?

C: Sim.

M: E, para as que vêm já moídas?

C: Então, a [caixa] que vem moída, a usada, os mesmos que compram... Quando a caixa está velha é fornecida por quem compra... As mesmas empresas que compram.

M: Os clientes devolvem? Então essas 8 a 10 é para ceder a resina moída...

C: Isso... que pode vim de qualquer lugar, do Brasil inteiro.

M: E os clientes cedem as caixas usadas, retornando para a empresa.

C: Isso.

M: Então esses 8 a 10 fornecedores, eles já têm uma máquina lá na empresa deles que mói o plástico?

C: Sim.

M: Tá. E no caso dos que cedem a caixa de volta, vocês é que fazem a moagem?

C: Exato.

M: Então vocês também têm essa máquina.

C: Sim... [mostra um site no computador] essa é a tal da Braskem.

M: Sim, sim, eu conheço... Tá, e aí você sabe, em ordem de grandeza, quantos clientes são? Centenas?

C: Centenas não é... Mas eu diria que entre 100 e 200.

M: Tá... E são todos daqui da região, né?

C: Não, do Brasil inteiro. A maioria é daqui da região, a grande maioria..., mas tem entrega até em Rondônia, no Brasil inteiro.

M: Tá. E... 100% dos clientes fazem a devolução das caixas?

C: Não, uma parte só porque não compensa mandar de longe.

M: E você diria que qual parte faz essa devolução?

C: Eu diria que metade deve fazer essa devolução, ou até um pouco mais.

M: Esse retorno é feito como? Quando vocês entregam o produto novo?

C: Normalmente na negociação perguntam... O cliente afirma que tem umas caixas velhas... A proporção lá é de três para um: você entrega três caixas velhas e eles te dão uma nova, só pra você ter uma ideia de como funciona.

M: Ah... E aí não paga?

C: Não.

M: Ah... interessante.

C: Me dá 3 caixas velhas e eu te dou uma nova, não precisa pagar nada... É só vim buscar. Ele traz as antigas e leva um terço de novas.

M: Aí... Ele avisa isso [que tem caixas velhas]. E quando vocês vão entregar a caixa nova, ele [o cliente] devolve a velha?

C: Ele traz a velha e leva a nova...

M: Na hora...

C: Na hora, não precisa ser a mesma matéria, do material dele, não precisa....

M: Tá, entendi. Tem algum desses fornecedores que você acha que é mais estratégico?

C: Não, desses que devolvem... Não.

M: Dos 3 casos: dos que devolvem a caixa, da resina moída, da [resina] nova.

C: É a nova, Braskem, sem dúvida. E [o pior é que] utiliza pouco... Por exemplo, quem vai... quem pede caixa com resina nova é quem trabalha com alimento, por exemplo...vai pôr queijo lá dentro. Não pode ser reciclado, tem que ser resina nova, da usina. [Ou] frigorífico, vai por carne lá dentro: não pode ser reciclado. Aí nós injetamos matéria prima que nós chamamos de virgem.

M: Você sabe assim, na proporção, quanto que é nova e quanto que é usada?

C: Lá... É 10% nova e o restante é tudo reciclado.

M: Ah é?

C: Uhum. Se chegar a 10%...

M: Porque é só para atender esses clientes que têm essa exigência... Os outros todos preferem reciclado?

C: ...É [questão de] custo. E todo mundo sabe que é assim, não tem segredo... É isso.

M: No caso dessas 3 fontes: caixa velha, [resina] reciclada e [resina] nova, você tem noção de quanto representa as vendas que eles [fornecedores] fazem pra vocês?

C: Não.

M: Braskem é ínfimo...

C: Sim. 0,000...0001. Os outros, não sei.

M: É... Para os outros que vendem resina reciclada você acha que eles têm essa parceria com outros [clientes]?

C: Sim, todos eles.

M: Não tem exclusividade?

C: Não.

M: Tem algum programa de parceria com fornecedores?

C: Tem alguns que são fiéis, alguns são fiéis mesmo, dão preferência [e tudo].

M: Qual tipo?

C: Esse aqui [Braskem] não, né. Nem sabe que existimos. Mas os outros, sim, tanto quem traz a caixa usada ou que só compra, como a resina moída. Tem vínculo, sim, aqui tem muito de pessoa conhecida e vínculo de quem compra e de quem vende... É diferente de São Paulo. Aqui tem vínculo de quem compra e de quem vende, pessoas conhecidas, conhece o nome... Toma cerveja junto.

M: E aí... Mesma relação com os clientes que compram as caixas e devolvem as dele?

C: Sim.

M: Só para ter uma ideia... Faz quanto tempo que existe a [fábrica]? Foi quando você entrou, praticamente?

C: Como empresa, sim... Até outubro do ano passado, quando entrei, eles não faziam caixas..., mas antes de eu entrar eles só conseguiam moer.

M: Só fazia a moagem.

C: E quem transformava em produto final eles terceirizavam...

M: Se a gente for considerar esse tipo de parceria, existe desde que a empresa foi fundada?

C: Sim. Agora é que completou a ciclo, né... agora [a empresa] faz tudo.

M: Na época que eles terceirizavam a produção das caixas, ainda assim eles que vendiam as caixas...

C: A empresa começou com a venda de caixas para outros fabricantes... E então resolveram moer as caixas velhas... Aí, então, vamos comprar as ferramentas... E depois vamos comprar injetora e assim fechar o ciclo. [Antes] só vendiam, começaram como vendedores, pegavam caixas plásticas lá em Limeira...

M: As antigas... né?

C: Não... As novas... Compravam as caixas de alguém que fabricava e vendiam aqui, [aí a empresa] foi ganhando corpo... “Então vamos moer”. E agora [está] com o ciclo fechado. Ainda não está totalmente fechado porque uma parte do trabalho deles ainda é feito, ainda tem fornecedor externo. Ainda não consegue fazer toda a produção... Tem fornecedor em Mirassol e tem fornecedor em Araras...

M: Mas a empresa conseguiria, em capacidade?

C: Não, está comprando mais uma máquina... Vai ter duas ou três injetoras.

M: Ah... entendi...

C: Por enquanto só tem uma, está estruturando a fábrica para essa uma....

M: Você sabe quando surgiu como empresa que só revendia?

C: Acho... uns 10 anos atrás, por aí. Máximo, 15 anos.

M: Existe alguém na empresa que se dedique especialmente ao relacionamento com esses fornecedores?

C: Não.

M: Ah tá... Aí você comentou que a parceria com os fornecedores e só uma questão de custo, né?

C: Sim, sem dúvida.

M: Você identifica alguma outra pressão que influenciou na decisão de usar esses fornecedores?

C: Não, é custo mesmo...

M: É... Querendo ou não é bom não ter só um fornecedor [também]... Que seria só a Braskem [, certo]?

C: [não]. Por exemplo: garrafa plástica e caixa de bebida da Ambev é feita com resina nova, é só Braskem, por isso é que quando tem lá as caixas para um determinado tipo de cliente mais exigente, que exige mais resistência e tal, não sei o quê... A orientação é: “injeta Ambev”. Essa é a conversa lá dentro. Porque as caixas da Ambev não têm contaminação nenhuma. Nada... zero.

M: Não entendi...

C: A caixa plástica da Ambev só usou material Braskem.

M: Ah... A caixa de cerveja...

C: Não é [de uma] primeira reciclagem, segunda reciclagem...

M: A de cerveja?

C: É... Cerveja, Coca-Cola, é quase uma resina virgem. O plástico, você pode ir reciclando, reciclando... Certo? Se você pega o mesmo material, injeta e mói, injeta e mói, você consegue fazer isso 6 ou 7 vezes, 8 vezes. Depende de como você trabalha... Depois ele vira um negócio... Fica difícil, ele deixa de ser um termoplástico e vai virando um termo fixo, então... No caso, a gente sabendo que é uma caixa de bebida, veio da Ambev, veio da Coca-Cola, é caixa feita com material Braskem...

M: Não tem contaminação...

C: Só tem a sujeira da caixa, por causa do uso, vai pra um boteco..., mas a resina é nova.

M: E como vocês fazem para fortalecer o relacionamento com fornecedores? Que seja recorrente?

C: Não tem uma política... tratar bem o cliente e o fornecedor.

M: Por exemplo, visita... tem alguma coisa? Que seja recorrente?

C: A visita do pessoal de vendas é diária... Aqui em [São José do] Rio Preto a maioria [dos clientes] vem do Ceasa, quem mais usa aqui está no Ceasa. Todo santo dia tem uma pessoa lá da empresa visitando os clientes.

M: Mas o foco é vender e, [se] conseguir, caixas para reciclar.

C: Sim.

M: E para as empresas que cedem a resina moída, tem alguma política? Alguma coisa assim?

C: O que acontece é o inverso... Eles é que vêm visitar aqui, é o contrário.

M: Tem concorrência?

C: Tem, tem muita concorrência. Tudo que envolve reciclagem a concorrência é feroz. Centavos... dá diferença.

M: Por isso é que eles correm atrás de preço.

C: Sim, exatamente, centavos... A concorrência por causa de preço é enorme, é muito grande.

M: Quando os vendedores estão visitando os clientes, para ver se conseguem as caixas de volta... É mais da iniciativa do vendedor saber se eles têm caixa velha, ou é do próprio cliente?

C: É o próprio cliente. A empresa quer vender caixa... Quando ele me traz três, eu dou uma... Muitas vezes quem tem a caixa velha pergunta: “você sabe quem compra a caixa velha?” Isso é frequente... Quando ele não sabe, ele pergunta. “Tenho umas caixas quebradas...” Então o vendedor propõe que o próprio cliente leve até a fábrica.

M: Da resina reciclada que é usada, a maior parte é dos fornecedores?

C: A maior parte é das empresas que reciclam, eles mandam bastante... Quem compra e devolve a caixa... uns 20%.

M: 80% é daquelas empresas da região que fornecem a resina moída.

C: Sim.

M: Com a Braskem vocês não tem poder de negociação, mas para o pessoal que fornece a resina reciclada vocês têm um combinado de qualidade?

C: Tem que pressionar, tem sim... É claro que tem os que fornecem mais que têm mais vínculo de parceria, e tem os fornecedores esporádicos. Frequentemente recebemos ligação de fabricante de resina reciclada oferecendo, mas aí o aspecto qualidade é muito importante. Tem gente que mói e não o faz com cuidado, e aí? O que acontece é que manda com pedaço de metal, madeira, alumínio... Com resíduos que atrapalham o processo... E quando isso acontece uma, duas vezes, esse cliente é eliminado.

M: Mas em tese, está no combinado o aspecto qualidade...?

C: Sim... com certeza.

M: E aí acontece uma, duas vezes... Larga esse fornecedor.

C: É claro...

M: E é fácil de achar outros?

C: Tem muita gente fazendo isso...

M: Tem algum meio de conscientizar eles dessas regras?

C: Só no “blablabá”, só conversando... No fundo eles sabem o que precisam me fornecer, que não pode enviar com metal e/ou impurezas... Estará prejudicando meu processo... Ele sabe.

M: Que barreiras que você acha que ainda que existem e que atrapalham o relacionamento com fornecedores? Do cliente, é que eles desconhecem que podem ceder de volta as caixas...

C: Isso... Quando o cliente vai comprar, não falam... Aparece na conversa. Isso é boca a boca, isso não está escrito. Me dê três velhas que eu te dou uma nova...

M: E no caso dos clientes de reciclado? Digo, dos fornecedores...

C: Eles sabem exatamente o que têm de fornecer. Só que... eu te falo assim... Os clientes de material, eles sabem e têm certeza de que não devem mandar com impurezas, mas quando fazem é por relaxamento no processo, são pessoas relaxadas... E aí é o que eu te comentei... duas ou três vezes, você elimina o cara. Não compra mais... é isso aí...

M: Você acha que tem um motivo para eles “relaxarem” no processo?

C: Falta de instrução, preguiça, tentarem empurrar qualquer material... Jeitinho brasileiro, essas coisas.

M: Para eles é mais difícil fazer o processo sem as impurezas? Fazer uma triagem ou coisa assim?

C: Tem de fazer com mais cuidado, tem que se preocupar com isso, né? Não querem se preocupar, não querem orientar o pessoal deles... Ficam trocando de gente, e aí coloca gente e aí coloca operário mal instruído, mal treinado...

M: E aí, como vocês fazem? Para gerenciar conflito?

C: É só na conversa mesmo, na negociação. Porque quando é o primeiro fornecimento e o material apresenta problema, ou devolve todo o lote ou aceita com custo mais baixo.

M: Bem... Quando isso acontece, você avisa o cara “Olha, não é assim que eu quero... E se acontecer de novo, a gente para”?

C: É isso mesmo, exatamente assim a conversa.

M: É só esse tipo de conflito? E [por exemplo] a quantidade combinada?

C: A quantidade combinada é pesada logo que chega. Chegou? A gente pesa o caminhão.

M: Existe algum tipo de incentivo para os fornecedores? Premiação?

C: Não, não tem. É tão comum que todo mundo sabe.

M: E que métricas vocês acompanham dos fornecedores?

C: Não tem. Só índice de rejeição quando a gente está produzindo.

M: O que significa isso?

C: Produziu com problemas... Causou muitos problemas na produção, a gente aciona o fornecedor... Quando observa que teve problema de qualidade.

M: E [algum indicador] mais preventivo...? [No caso,] depois que aconteceu você aciona o cara.

C: Não tem como ser preventivo, é muito material... E não tem como inspecionar. Muitas vezes o metal está dentro do plástico, você não enxerga nem que você queira.

M: E aí... Como vocês fazem para selecionar fornecedor novo?

C: Conversar com ele e deixar muito claro... “Se não, vou te devolver”. É na negociação.

M: E aí o único fator decisório é a qualidade? Passar no teste lá? E a questão de preço?

C: Quando é longe, é negociado o valor do frete.

M: E que tipo de empresa que fornece [resina reciclada]? Cooperativa? Associação?

C: Existe cooperativa, existe o cara que só tem uma empresinha pequena com um moinho... Um tanque de lavagem.

M: São pessoas mais simples?

C: Sim.

M: Não tem nenhuma avaliação socioeconômica desse cara? E nem avaliar regras ambientais?

C: Não.

M: E quando o cliente devolve as caixas, são vocês que limpam as caixas antes de moer?

C: Sim.

M: Os mesmos operários que fazem a transformação na injetora é que limpam?

C: Não, é outra fábrica, em Bady Bassit.

M: Tá. Além do benefício que a empresa tem pois paga mais barato... O que mais que é bom para ela [em usar esses fornecedores de reciclados]?

C: Não conseguiria vender por esse preço para um produtor rural de batata, tomate... Eles querem custo... E uma caixa dessa é praticamente nova, vai carregar banana... O que ele quer é custo, ele [o cliente] é produtor rural.

M: Entendi.

C: Se fosse vender uma caixa dessa com material virgem, seria 40, 50 reais.

M: Vocês vendem a quanto?

C: 15... 20.

M: Pensando na avaliação, certificação desses fornecedores... Alguém vai lá ver?

C: Não, ninguém vai lá. Manda o material, serviu, OK. Não serviu? Vem buscar, tá ruim... Acabam negociando um valor, porque não compensa ir e voltar... Dificilmente volta... [a empresa] faz desconto.

M: [Pela] qualidade, né?

C: E quando está muito ruim, devolve mesmo o caminhão. “Vem buscar aqui”.

M: Então o único fator é a qualidade da resina moída...

C: Sim.

M: Então vocês não exigem nenhuma certificação?

C: Não.

M: Você sabe se algum deles tem [certificação]?

C: Não, tudo empresa pequena.

M: Vocês não fazem auto avaliação [com os fornecedores] com relação a esse padrão?

C: Não.

M: Esses padrões de qualidade são comunicados como para o fornecedor? Contrato? Oralmente?

C: Tudo por telefone, existem fornecedores de anos e anos e nunca se viram pessoalmente. Não tem contrato, é tudo no fio de bigode.

M: E de fato o acompanhamento é só depois que injetou e viu que funcionou?

C: Sim, por isso que é assim... tipo parceria mesmo. Compra e vende reciclado, só depois que pega confiança, aí é maior né. É tudo informal ali.

M: Compra uma vez, testa, se for bom aí vira um fornecedor.

C: E vai indo até ganhar confiança.

M: Sobre a parte comercial, você comentou que o caminhão chega e vocês pesam, mas vocês não têm nenhum tipo de acordo sobre a quantidade que vão fornecer?

C: Na negociação, se fecha quantas toneladas de material [o fornecedor] estará enviando e quando chega, [a empresa] confere junto com o motorista do caminhão do fornecedor. Concordou? Então é esse o número. Não concordou? Achou ruim? Leva de volta... Normalmente se chega a algum acordo.

M: Vocês já tiveram problema de faltar?

C: Como assim? Faltar resina?

M: Sim.

C: Tem que planejar antes, tem bastante resina na fábrica. Mas já teve sim ...

M: Mas... E por que aconteceu?

C: Às vezes o mercado está aquecido, você precisa de mais. Não é que falta de parar tudo, mas você fica no limite... Fica no limite.

M: O cara [fornecedor] está vendendo pra muita gente e não consegue... e não consegue vender tudo que gostaria de vender pra vocês?

C: Sim.

M: Vocês não têm nada para ajudar a aumentar a produtividade do fornecedor?

C: Não.

M: Nem para ajudar o fornecedor?

C: Não vamos atuar no fornecedor, vamos atuar na reciclagem própria... aí sim...

M: Quando os clientes devolvem as caixas, vocês têm alguma regra, tem que vim limpa? Ou qualquer outra regra?

C: Não.

M: Como são definidos os preços de compra dos fornecedores?

C: Tem um padrãozinho e dentro dessa margem eles negociam....

M: É um padrão de mercado.

C: É...

M: Mas eles negociam antes de entregar o material?

C: Ah claro. Antes de pôr no caminhão lá no fornecedor... às vezes tira uma foto e manda.

M: Foto de quê?

C: Foto do material moído...

M: Para combinar o preço?

C: Sim.

M: E você acha que é um preço que está na média do mercado?

C: Sim, está bem na média.

M: Tem data [de entrega]?

C: Com certeza, serve ou... Não serve.

M: Vocês não chegam a compartilhar a demanda de vocês [com o fornecedor]? Vocês só falam quando vocês querem [resina]?

C: Tem fornecedores lá que tem acordo desse tipo, mas é bem informal.

M: São esses bem antigos e mais fiéis?

C: Sim... é.

M: De uma maneira geral não é fixo, de um mês pro outro? Você falou que não tem nenhum acordo de exclusividade com fornecedor.

C: Não... não tem.

M: Quem que é o responsável pelo transporte?

C: Na negociação é que isso é definido. Se você traz o material, é um valor, ou se eu for buscar, é outro valor... depende de cada um.

M: Quando vendem as caixas, vocês entregam ou é o cliente que vem buscar?

C: Também é assim... Por exemplo, depende da quantidade... O cara compra 10 caixas, não vamos levar 10 caixas, não compensa né.

M: E se o cliente comprou muitas? E ele tem caixa [velha] pra levar... Vocês entregam e no mesmo caminhão vem as caixas velhas...?

C: Exatamente.

M: Vocês não usam nenhum tipo de distribuidor, nem atravessador... É sempre o contato direto com cliente e fornecedor?

C: Sim.

M: Vocês não consideram emissão de carbono, nada disso?

C: Não.

M: Vocês não avaliam condição de trabalho no fornecedor, higiene... nada disso, não é? Não ajudam a estabelecer medidas de segurança...

C: Nada.

M: Também não avaliam se eles seguem regulamentação...?

C: Não.

M: Sabe se algum fornecedor se envolve em iniciativa filantrópica?

C: Não.

M: Esses que trabalham como cooperativa, como eles trabalham? Como se fosse estilo catador?

C: É, isso mesmo.

M: E tem uns que são mais [modelo] “empresarial”?

C: Sim, até tem.

M: E muda a qualidade de um pro outro?

C: Muda...

M: O que é melhor?

C: Quem tem uma empresa e que cuida mais do processo, que tem mais estrutura, ele tem como lavar... Com certeza [é melhor].

M: O dono lá da fábrica, ele se inspirou em alguém? Ou ele foi criando essa estrutura sozinho? Esse modelinho?

C: Não, esse modelinho é padrão. Ele foi vendo como os outros trabalham e foi fazendo.

M: Então tem [outras] empresas que atuam dessa maneira?

C: Tem algumas variações...

M: Como vocês compartilham o valor gerado pela empresa com os fornecedores?

C: Não compartilha nada... Cada um segue no seu canto e se vira.

M: E como você vê a estratégia da empresa alinhada com a gestão da rede de fornecedores?

C: Não tem nenhuma estratégia, sabe... É custo: atendeu, ok. Vem, eu compro e acabou.

M: Não tem plano de ação claro com objetivos, metas em relação a isso?

C: Não tem nada... É bem simples. A empresa é pequena, não dá tempo nem de ir atrás disso.

M: Entendi... Pronto, C., acabou!

C: Se precisar de alguma coisa mais, me avisa.

M: Pode deixar. Muito obrigada.

ANEXO A – Trecho do Código de Conduta do funcionário da FoodCo



Código de conduta do funcionário da FoodCo

Nós somos uma Empresa socialmente e ambientalmente responsável: Participamos ativamente da promoção de um mundo melhor

Estamos dedicados a melhorar a qualidade de vida das pessoas por meio do nosso compromisso com a sustentabilidade, a saúde, o bem-estar e a responsabilidade social.

Cumprimos todas as leis e regulamentações ambientais aplicáveis. Somos vigilantes na prevenção de acidentes, derramamentos e quaisquer outras possíveis ameaças à saúde e à segurança das nossas comunidades e do nosso planeta.

Valorizamos muito uma cadeia de abastecimento ética e transparente. Assim, exigimos que todos os parceiros de negócios demonstrem um claro comprometimento com a proteção dos direitos dos trabalhadores em todo o mundo. Não toleramos o uso de trabalho forçado — incluindo tráfico humano e trabalho escravo.

Faça o que é certo!

- ✓ Faça da sustentabilidade uma meta pessoal: economize eletricidade, recicle recursos e tenha consciência do seu impacto individual no meio ambiente.
- ✓ Relate imediatamente riscos ambientais de saúde e segurança: derramamentos, vazamentos e outras situações potencialmente perigosas não podem esperar.
- ✓ Certifique-se de que fornecedores e outros parceiros de negócios estejam comprometidos em seguir as regulamentações ambientais e as leis de direitos humanos.

Fonte: Site da empresa.

Nota: Nome da empresa alterado para garantir confidencialidade.