

## **A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS NA ESTRATÉGIA DE SUSTENTABILIDADE NA INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA**

Juliana Alvarenga

Julia Turner Martins

Marcela Leviz

Nicolle Lalli

Alexandre Nabil Ghobril - Universidade Presbiteriana Mackenzie

### **Resumo**

Este estudo buscou identificar como a indústria alimentícia tem buscado atender as demandas do consumidor consciente e garantir a sustentabilidade de suas operações. Após análise da literatura e levantamento de casos de projetos em execução na indústria alimentícia, foram realizadas entrevistas com gestores de sustentabilidade de cinco empresas relevantes deste segmento. Pode-se observar que o consumidor consciente demanda das empresas transparência quanto às suas operações e que as empresas, em resposta, têm optado por implementar sistemas de compliance e programas de capacitação para seus fornecedores, além de métodos de rastreabilidade e adoção de compromissos para o futuro de acordo com os principais impactos ambientais gerados.

**Palavras-chave:** Indústria Alimentícia. Sustentabilidade, Cadeia de suprimentos.

### **Abstract**

This study sought to identify how the food industry has sought to meet the demands of conscious consumers and ensure the sustainability of their operations. After analyzing the literature and surveying cases of projects being carried out in the food industry, interviews were carried out with sustainability managers from five relevant companies in this segment. It can be observed that the conscious consumer demands transparency from companies regarding their operations and that companies, in response, have chosen to implement compliance systems and training programs for their suppliers, in addition to traceability methods and adoption of commitments for the future according to the main environmental impacts generated.

**Keywords:** Food industry. Sustainability, Supply chain.

# A Importância da Gestão da Cadeia de Suprimentos na Estratégia de Sustentabilidade na Indústria Alimentícia

## RESUMO

Este estudo buscou identificar como a indústria alimentícia tem buscado atender as demandas do consumidor consciente e garantir a sustentabilidade de suas operações. Após análise da literatura e levantamento de casos de projetos em execução na indústria alimentícia, foram realizadas entrevistas com gestores de sustentabilidade de cinco empresas relevantes deste segmento. Pode-se observar que o consumidor consciente demanda das empresas transparência quanto às suas operações e que as empresas, em resposta, têm optado por implementar sistemas de *compliance* e programas de capacitação para seus fornecedores, além de métodos de rastreabilidade e adoção de compromissos para o futuro de acordo com os principais impactos ambientais gerados.

Palavras-chave: Indústria Alimentícia. Sustentabilidade, Cadeia de suprimentos.

## 1 INTRODUÇÃO

A globalização trouxe consigo abertura econômica e gradual aumento da competitividade no mercado, exigindo das empresas forte senso de percepção e agilidade na resposta das novas demandas do consumidor. Paralelamente, o cenário ambiental tem impactado fortemente as tendências de mercado. Foi durante a Primeira Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, em 1972, que a ideia do "ecodesenvolvimento" foi apresentada e abordada como uma vertente econômica de negócio mais sustentável. A partir disso, os métodos de desenvolvimento das empresas passaram a ser questionados e o progresso econômico adquiriu contexto sustentável tanto em relação às cadeias produtivas quanto ao consumo (PORTILHO, 2005).

Como resultado aos questionamentos socioambientais feitos por *stakeholders* e consumidores, as organizações do mercado passaram a adotar estratégias visando a Responsabilidade Socioambiental, posicionamento que adota valores éticos e transparentes da preservação dos recursos naturais, além de aumentar o engajamento dos colaboradores e, especialmente, a obtenção da satisfação dos clientes. Tendo em vista que o tripé da sustentabilidade envolve aspectos econômicos, ambientais e sociais, torna-se imprescindível que na gestão corporativa sejam considerados seus respectivos impactos para promover o desenvolvimento sustentável.

Dentro desse cenário, os desafios de alinhamento entre estratégia e operação são significativos, podendo levar a desfechos preocupantes se não atendidos corretamente. Para a indústria alimentícia, em particular, as projeções de crescimento populacional e aumento do padrão de consumo de alimentos elevam ainda mais a importância da adoção de soluções socioambientais na produção de comidas e bebidas para todos. Além do mais, as relações com a cadeia de valor, desde agricultores até os consumidores tornam essa indústria uma peça fundamental do desenvolvimento sustentável (ABIA, 2012).

Buscando agregar real valor aos seus produtos, diversas empresas do setor alimentício com atuação no Brasil têm adotado iniciativas sustentáveis, reconhecendo o consumidor consciente como uma oportunidade de negócio. Para isso, o gerenciamento da cadeia de suprimentos tem papel relevante, sendo o foco deste trabalho responder ao seguinte problema de pesquisa: Como as empresas gerenciam as suas cadeias de suprimentos para potencializar suas estratégias de negócios e garantir a sustentabilidade?

Com isso, o objetivo geral deste trabalho trata-se de identificar as maneiras de atender as demandas do consumidor consciente e garantir a sustentabilidade das operações. Dessa forma, os objetivos específicos são:

- Entender as mudanças do comportamento do consumidor pelo olhar das empresas e seus impactos nas estratégias socioambientais da indústria alimentícia;
- Apresentar caminhos e modelos para alinhamento da estratégia corporativa à gestão da sustentabilidade;
- Identificar ações e projetos sustentáveis relevantes desenvolvidos por empresas da indústria alimentícia; e
- Identificar as principais barreiras e dificuldades a serem superadas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. SUSTENTABILIDADE**

#### **Nasce um movimento socioambiental**

Na década de 1960, com as missões espaciais e a implantação de um sistema de satélites, surgiu uma nova perspectiva de monitoramento dos processos atmosféricos e climáticos na Terra. Tornou-se, assim, possível observar de fora os efeitos das atividades humanas no planeta. Os indicadores coletados a partir destas observações eram preocupantes, e, como consequência, impulsionaram um movimento para tornar as práticas industriais mais sustentáveis. De acordo com Gohn (2011, p. 336), “os movimentos realizam diagnósticos sobre a realidade social e constroem propostas”, logo, o relatório sobre os efeitos do desenvolvimento econômico do século XX causou uma série de reações políticas internacionais nos anos seguintes.

Portanto, em 1972, na Conferência das Nações Unidas sobre o Ambiente Humano (Estocolmo) reconheceu-se pela primeira vez o relacionamento entre os conceitos de conservação ambiental e desenvolvimento industrial; foram discutidos os efeitos causados pela falta de planejamento na utilização de recursos naturais e; se estabeleceram critérios claros de “poluição, pobreza e ecodesenvolvimento”. Como desdobramento de reuniões e conferências da ONU, o termo “sustentabilidade” difundiu-se rapidamente entre os setores da sociedade e foi incorporado ao vocabulário das corporações, da imprensa e das organizações da sociedade civil.

Em 1987, esse tema repercutiu com maior força logo após o Relatório Brundtland ser publicado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e, mais tarde, em 1992, ao ser mencionado em um dos documentos resultantes da Eco-92.

Desde então, dentro das empresas a sustentabilidade socioambiental tem sido pauta cada vez mais relevante. O estilo de trabalho mudou bastante, assim como a relação de boa parte das organizações com o meio ambiente e com seus colaboradores – existe uma preocupação notável nesse sentido, que antes era praticamente inexistente.

Como resposta, líderes empresariais têm buscado maneiras inovadoras de unir impacto social e lucro em suas estratégias de negócio, tornando isso um dos principais desafios do século 21 (BIRKHOLZ, PACHE, SANTOS, 2015). No centro disso tudo, o papel da organização diante da sociedade é questionado. Como consequência, cada vez mais empresas investem capital intelectual e dinheiro não só para se adaptar ao movimento socioambiental, mas para se destacar mediante ações concretas que garantam visibilidade e reconhecimento por parte de *stakeholders*, acionistas e concorrentes (SAVITZ; WEBER, 2007).

## **Comportamento do consumidor, mudanças e tendências**

Segundo Kotler e Keller (2013, p. 164), o comportamento do consumidor pode ser definido como "o estudo de como os indivíduos, grupos e organizações selecionam, compram, usam e descartam bens, serviços, ideias ou experiências para satisfazer suas necessidades e desejos".

A importância de entender profundamente as condutas das pessoas, suas necessidades, seus desejos e motivações, bem como quando e o porquê compram (SAMARA; MORSCH, 2005, p. 2), não é de hoje. Há muito tempo, Ford não considerou a necessidade do consumidor e se sentiu obrigado a fazer transformações significativas em sua linha de montagem, criando assim produtos novos para alcançar a satisfação do cliente (SCHIFFMAN; KANUK, 2000).

Empresas que se baseiam em princípios, conceitos e pesquisas são mais suscetíveis a serem bem-sucedidas, visto que há uma menor probabilidade de tomarem decisões erradas do que as empresas que se baseiam apenas em palpites ou intuições (HAWKING; MOTHERSBAUGHT; BEST, 2019). Com isso, entender o comportamento do consumidor além de satisfazer as suas necessidades são alguns dos fatores que podem levar uma organização a obter maior vantagem competitiva (KOTLER; KELLER, 2013; SOBRAL; PECI, 2013).

Consequentemente, no mundo atual, mutável e turbulento, em que as mudanças são aspectos constantes, o administrador precisa estar perfeitamente informado a respeito das forças e variáveis como a globalização, a competitividade, o desenvolvimento tecnológico e as informações, que têm grande poder no ambiente, para justificar as atividades de marketing (BINOTTO et al., 2014, p. 14).

## **Estilos de vida e valores do consumidor**

É necessário saber que o comportamento de compra é influenciado por fatores sociais, culturais e pessoais (KOTLER; KELLER, 2013) para que se possa ter um maior direcionamento estratégico do produto ou serviço. Este trabalho visa compreender as novas tendências do consumidor em relação à sustentabilidade, portanto, são os fatores pessoais, ou seja, estilo de vida e valores, que vão os influenciar na hora de sua compra.

Desse modo, o estilo de vida pode ser definido como um conjunto de hábitos e costumes afetados e modificados que podem influenciar na saúde (PÔRTO et al., 2015). Para Kotler e Keller (2013) o estilo de vida é o modo de viver de um indivíduo apresentado por meio de ações, interesses e opiniões, representando a "pessoa inteira" interagindo com o meio ambiente.

Já os valores podem ser definidos como o que os indivíduos esperam de determinados aspectos da vida, que por sua vez orientam suas ações, permitindo avaliar pessoas e acontecimentos e, por fim, justificar suas ações e avaliações. Os valores são afetados por experiências sociais e pessoais, e diferentes formas de posicionamento são estabelecidas para diferentes aspectos da vida, e eles são classificados de acordo com a importância relativa como o princípio norteador da vida (SCHWARTZ, 1999).

Assim, segundo Kotler e Keller (2013), as empresas procuram identificar relações entre seus produtos e os grupos de estilo de vida e, desde então, buscam clientes com base nos seus valores para influenciar no seu comportamento de compra.

Os autores ainda mencionam uma definição chamada "Lohas" (*lifestyles of health and sustainability*), que traduzindo para a língua portuguesa, são estilos de vida com saúde e sustentabilidade, em que "os consumidores se preocupam com o meio ambiente, buscam produtos que sejam fabricados de modo sustentável e investem em sua própria saúde, desenvolvimento e potencial pessoal." (KOTLER; KELLER, 2013, p. 171).

## **A maior consciência socioambiental**

O consumo consciente vem ganhando muita força ultimamente, ou seja, há uma maior consciência sobre as decisões das compras no meio ambiente e a saúde e vida em geral dos consumidores.

Devido à alta evolução da tecnologia e, conseqüentemente, dos meios de comunicação e informação, ficou mais fácil para o consumidor obter informações sobre os produtos consumidos.

Com o maior acesso à informação, o consumidor fica ciente das práticas adotadas pelas organizações. Com a tendência do consumo consciente, presume-se que, no futuro o consumidor baseará suas escolhas em critérios como responsabilidade social, cidadania corporativa, boas práticas gerenciais etc. Assim, não comprarão produtos de empresas que poluem, utilizam ingredientes que causem mal à saúde ou que se aproveitam de grupos desfavorecidos (SOBRAL; PECI, 2013, p. 494). Dessa maneira, a maior consciência do consumo acaba influenciando toda a cadeia de produção de um produto, desde a obtenção de matéria-prima até a disposição final para o uso, pois a sociedade tem se mostrado cada vez mais preocupada com questões de exploração abusiva da força de trabalho, desmatamento, desperdício de recursos naturais – uma vez que, os impactos negativos no meio ambiente são evidentes devido ao uso indiscriminado dos recursos naturais –, mão de obra infantil, danos ao meio ambiente, emissão de gases causadores do efeito estufa etc. (ABIA, 2012; REIS; QUEIROZ, 2002).

Com o maior envolvimento das pessoas diante dessas questões socioambientais, não basta apenas a organização adquirir as práticas corretas e desejadas por elas, visto que os consumidores estão exigindo dados históricos das responsabilidades ambientais e sociais de empresas. Assim, é necessário que uma organização esteja apta para comprovar suas políticas dentro de sua cadeia produtiva, pois a rastreabilidade do campo à mesa é uma tendência inevitável, importante e que influencia na decisão final de compra do consumidor (ABIA, 2012; KOTLER; KELLER, 2013).

Sabendo disso, para alcançar o sucesso, as empresas não podem levar em conta somente fatores financeiros, pois as novas circunstâncias de competitividade, ligadas à necessidade de um desenvolvimento sustentável, também podem determinar o seu sucesso ou fracasso. Desta forma, é de suma importância a organização manter um relacionamento ético e transparente com os *stakeholders* e ações sociais, respeitando e preservando o meio ambiente, além de apoiar a cultura que também servirá como parâmetro para avaliar uma organização (CAPPELLIN; GIULIANI, 1999).

## **2.2. SUSTENTABILIDADE NA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS: DA ESTRATÉGIA CORPORATIVA ÀS OPERAÇÕES**

### **Sustentabilidade e ESG na Indústria Alimentícia**

A interseção entre ESG (Ambiental, Social e Governança) e a indústria alimentícia representa uma transformação essencial na maneira como as empresas deste setor operam e são percebidas. Em termos ambientais, a busca por práticas sustentáveis de produção e distribuição de alimentos é cada vez mais crucial, à medida que as preocupações com a escassez de recursos naturais e as mudanças climáticas crescem. Empresas que adotam medidas como agricultura orgânica, redução de desperdício e gestão eficiente de recursos estão alinhadas com as demandas por responsabilidade ambiental (Delgado et al., 2020).

No aspecto social, a indústria alimentícia enfrenta desafios relacionados à equidade e justiça. A inclusão de práticas de trabalho justas, respeito à diversidade e investimento nas comunidades onde operam são elementos cruciais do ESG. Empresas que se destacam nesses aspectos ganham a confiança dos consumidores e fortalecem suas bases de clientes (Roca et al., 2021).

No que diz respeito à governança, a ética empresarial e a transparência nas operações são fundamentais. Isso inclui a prevenção de corrupção, conformidade com regulamentações e a manutenção de padrões éticos sólidos. Empresas alimentícias que priorizam a governança como parte de sua estratégia estão mais bem preparadas para enfrentar desafios e prosperar a longo prazo (Nagano et al., 2019).

### **Implicações da estratégia sustentável nas organizações**

A demanda do consumidor consciente tem motivado grandes empresas a optarem por estratégias mais sustentáveis e saudáveis na sua produção em diversas frentes (NIDUMOLU; PRAHALAD; RANGASWAMI, 2009). Com a finalidade de criar valor competitivo, diversas empresas têm adicionado valores e iniciativas sustentáveis à sua estratégia corporativa (TENÓRIO, 2004).

Dentre as muitas abordagens que se pode assumir ao adotar uma estratégia sustentável, é comum o estudo em torno da "eficiência". Nesta estratégia busca-se otimizar ecologicamente a produção de modo que se produza maior quantidade com menor impacto ambiental. Dias (2006) afirma que para receber o adjetivo "eficiente", a empresa deve adotar medidas para evitar a contaminação mediante a substituição de materiais, usando tecnologias e produtos mais limpos com gestão socioambiental de ponta.

Além disso, a partir da reunião Eco-92, evento que marcou o início das discussões ao redor do movimento verde, diversas normas de gestão ambiental foram criadas com o objetivo de auxiliar as empresas em seu trabalho de garantir desenvolvimento sustentável. A série de normas ISO 14000 especifica requisitos para que a organização possa praticar políticas ambientalmente sustentáveis, visando a implantação de sistemas como o Sistema de Gestão Ambiental (SGA) (EHLKE, 2003).

É válido ressaltar a importância de integrar a estratégia corporativa sustentável às operações da cadeia de produção da empresa. Para Porter (1996), o segredo do planejamento estratégico está no conjunto integrado de atividades que o fazem funcionar. Ao aplicar estratégia sustentável a todas as atividades, é possível consolidar um posicionamento no mercado e reforçar o *fit* entre estratégia e operações, superando a ideia de "slogan sustentável" (HARVARD BUSINESS REVIEW, 2011). Desta forma, as empresas podem alcançar resultados surpreendentes em diversas áreas de performance, conforme estudo de 2011 do McKinsey Global Institute realizado com 2956 executivos representantes de empresas que utilizam estratégia sustentável, como por exemplo o crescimento por meio da composição de portfólio, inovações em produtos e alcance de novos consumidores; a gestão de risco, tanto do ponto de vista regulatório quanto de reputação e maior retorno financeiro via operações sustentáveis reduzindo emissões e atingindo o consumidor verde, como mostra a figura 1.

Figura 1 - Capturando valor em três áreas.



Fonte: "The business of sustainability: McKinsey Global Survey results", 2011.

### **A sustentabilidade na indústria de alimentos alinhada à estratégia corporativa**

Neste sentido, a sustentabilidade da produção dos alimentos aparece não só como maneira de proporcionar o desenvolvimento econômico sustentável, mas também como uma oportunidade de negócio atrativa (FUJIHARA, 2010).

As demandas sustentáveis do consumidor em relação aos alimentos são claras e legítimas. A indústria alimentícia moderna precisa responder a estas demandas aumentando seu portfólio de produtos com opções mais saudáveis e ecológicas, transformações que têm influenciado a escolha de ingredientes, estratégias de marketing e embalagens como difusores do posicionamento verde (ABIA, 2012).

Diversas empresas e conglomerados multinacionais como Mondelez, Nestlé e PepsiCo incorporaram iniciativas e valores socioambientais responsáveis à sua estratégia corporativa. Andrade e Amboni (2010) encaram o planejamento estratégico e a definição de missão, visão e valores como passo crucial de uma estratégia bem-sucedida. No caso da Mondelez, por exemplo, esta se identifica com a missão "[...]de empoderar pessoas a escolher o *snack* certo para o momento certo feito da maneira certa" (MODELEZ INTERNATIONAL, 2020). Alinhado com a sua missão, o conglomerado americano divulga anualmente relatórios que acompanham seus avanços em metas de sustentabilidade que visam reduzir emissão de CO<sup>2</sup> com a utilização de energia renovável e acompanhar do início ao fim a cadeia de produção do insumo cacau, matéria-prima usada abundantemente em seus produtos (MODELEZ INTERNATIONAL, 2020).

De encontro com o que diz Porter (1996) sobre a irrefutável importância do alinhamento entre posição e operação, a cadeia de suprimento verde apresenta oportunidade de desenvolvimento para empresas que buscam crescimento sustentável. Srivastava (2007) define cadeia de suprimento verde como a integração do pensamento ambiental à gestão da cadeia de suprimentos, incluindo o desenvolvimento do produto, seleção dos materiais, processo produtivo, entrega do produto final aos consumidores e a gestão após o fim da vida útil do produto. Embora haja uma descrição clara do que é a

cadeia de suprimentos verde, sua implementação segue sendo um desafio para grandes empresas e, portanto, ponto interessante de estudo.

O estudo de 2011 da McKinsey citado anteriormente também aponta que a maioria das empresas encara como desafio a missão de integrar sustentabilidade às áreas "difíceis" de seus negócios, como a cadeia de produção. Para os autores Dias, Labegalini e Csillag (2012) algumas estratégias se destacam como fundamentais para o desenvolvimento de cadeias de suprimentos verdes, por exemplo: logística reversa; otimização de processos e produtos para obter certificações sustentáveis, estratégia climática que envolve o mapeamento e redução da pegada de carbono e dos impactos ambientais em geral, criação de cadeias de bioenergia e qualificação de toda a cadeia para realizar obrigações ambientais e sociais.

### **A gestão da cadeia de suprimentos como fator chave para a sustentabilidade**

A gestão da cadeia de suprimentos pode ser definida como um conjunto de abordagens que relaciona fornecedores, fabricantes, depósitos e locais comerciais, de forma que o produto seja gerado e distribuído nas quantidades corretas, aos locais de entrega e nos prazos definidos com o objetivo de reduzir os custos do sistema e de satisfazer as necessidades do cliente perante o serviço prestado (LEVI; KAMINSKY; LEVI, 2008).

Para Srivastava (2007), adicionar o componente “verde” à gestão da cadeia de abastecimento envolve abordar a influência e as relações entre a gestão da cadeia de abastecimento e a gestão do meio ambiente. Em seu documento, o autor define a gestão verde da cadeia de suprimentos como a

[...] integração do pensamento ambiental ao gerenciamento da cadeia de suprimentos, incluindo design de produto, fornecimento e seleção de materiais, processos de fabricação, entrega do produto final aos consumidores, bem como gerenciamento de fim de vida do produto após a sua vida útil. (SRIVASTAVA, 2007, p. 55).

A gestão adequada da cadeia de suprimentos pode proporcionar a diminuição de custos operacionais, a integração de fornecedores, redução dos resíduos e desperdícios, substituição de materiais e matérias-primas, melhor utilização de recursos naturais e o desenvolvimento mais eficiente de novos produtos (ALVARENGA; SILVA; RODRIGUEZ, 2017).

Para isso, é importante o mapeamento da cadeia de suprimentos e integração com fornecedores e distribuidores, propiciando o desenvolvimento de soluções que gerem maior eficiência em todo o processo produtivo, redução de desperdícios, flexibilidade em relação às mudanças do mercado e sustentabilidade. Dito isso, pode-se afirmar que a análise dos processos internos da empresa não é suficiente para garantir o domínio de seus impactos no meio ambiente.

Todavia, um dos principais desafios da sustentabilidade é melhorar a visibilidade em toda a cadeia de suprimentos.

A pesquisa de sustentabilidade no contexto da indústria alimentícia é bastante diferente da gestão geral da cadeia de abastecimento devido à natureza perecível dos produtos alimentícios e outras questões críticas particulares desta indústria.

Um passo importante na jornada que os produtos alimentícios percorrem da fazenda à mesa é o transporte e todos os processos logísticos relacionados à entrega de alimentos ao consumidor. Aprimorar a eficiência desses processos começa com o desenho da cadeia de abastecimento de alimentos que considera o projeto de centros de processamento e distribuição, a gestão da cadeia de frio e o projeto da rede de logística reversa (LI et al., 2014).



As grandes empresas que operam através de circuitos longos, acabam assumindo uma posição distante do consumidor, o que pode gerar consequências como o desconhecimento dos processos que se aplicam ao produto, o que para muitos consumidores é fator decisivo para a compra. Então, surge a necessidade de inserir informações sobre a produção no rótulo, o que indica uma maior demanda por produtos rotulados, embalados e a necessidade de um sistema de rastreabilidade e certificação mais efetivo. A rotulagem e a embalagem em si ganham maior importância para fornecer informações sobre a qualidade do produto ao consumidor (KAMIYAMA, 2017).

### **2.3. AS GRANDES EMPRESAS DIANTE DE UM NOVO CENÁRIO SUSTENTÁVEL**

#### **Entendendo a mudança como compromisso**

Um dos maiores desafios a serem enfrentados pelas organizações atuais é compreender a finitude dos recursos naturais, para que, em seguida, possam refletir e criar estratégias para trabalhar com os recursos que o mundo tem hoje, adaptando-se a um cenário realista. “O debate não é sobre o limite de crescimento [econômico], mas sim, sobre os padrões tecnológicos e de consumo atualmente adotados por países industrializados” (LUSTOSA, 2011, p. 113).

Além disso, as empresas passam constantemente por desafios éticos e escolhas instáveis, precisando justificar produtos descartáveis ou embalagens elaboradas em um mundo que busca diminuir o desperdício. Portanto, incentivar os desejos materiais pode desafiar a necessidade da sustentabilidade (KOTLER; KELLER, 2013). Hoje, mais do que nunca, apostar em sustentabilidade é também uma questão ética, dado que existe uma crescente pressão socioambiental nesse sentido.

Outro ponto importante a ser considerado pelas empresas é para onde o estilo de vida da sociedade está caminhando majoritariamente. O bem-estar e estilo de vida saudável tem se tornado uma grande tendência social e econômica (REISCH; EBERLE; LOREK, 2013). Monitorar tendências do consumidor, conforme abordado no capítulo 2.1 deste trabalho, é fundamental para planejar ações condizentes ao momento atual.

#### **Iniciativas sustentáveis de grandes organizações do setor alimentício**

Atualmente, o êxito de uma empresa já não está mais ligado somente à capacidade de produção e lucro pelo lucro, mas sim à capacidade das organizações de pensar e se envolver em ações voltadas ao bem-estar da sociedade e do meio ambiente.

Ao mesmo tempo, percebemos que a ecoeficiência traz grandes vantagens competitivas às organizações que usam o movimento também a seu favor. De acordo com Esty e Porter (2005), os países que possuem os regimes de política ambiental mais fortes parecem ser mais competitivos e bem-sucedidos economicamente.

No Brasil, o processo de “esverdeamento” das empresas atinge novos níveis, já que as organizações passaram a perceber que iniciativas de responsabilidade socioambiental aumentam o valor das marcas (RIBAS; SMITH, 2009). É urgente a criação de novos conceitos de produção e de novos produtos e serviços, considerando os desejos e expectativas sociais (TACHIZAWA, 2002).

Para esse propósito, e, com onda crescente de movimentações voltadas ao âmbito sustentável, foram pesquisadas notícias publicadas recentemente por revistas e jornais de negócios e identificadas as ações e projetos implementados por grandes empresas alimentícias, apresentadas a seguir:

a) PepsiCo usa casca de aveia para gerar energia renovável;

Pelo terceiro ano seguido, a empresa PepsiCo foi uma das classificadas no reconhecido ranking *Benchmarking* 2012, junto com 29 outras organizações com propostas sustentáveis de destaque.

A ação selecionada foi o aproveitamento da casca de aveia para o processo de geração de energia renovável e limpa em uma das fábricas da aveia QUAKER – a unidade de produção de Porto Alegre. Essa operação resultou na redução de 20% no surgimento de resíduos da casca de aveia; mais de 1.400 toneladas estavam sendo utilizadas como geradoras de energia.

b) AmBev reduz consumo de água na produção de bebidas;

Seguindo a onda sustentável, a AmBev se volta à preservação e ao uso consciente da água, reduzindo o consumo desse bem tão valioso na produção de suas bebidas.

Analisando os últimos 7 anos, a queda do consumo de água na produção da empresa foi de 27,2%, o que representa uma economia de mais de 14 bilhões de litros de água.

Além disso, a AmBev possui outras diversas ações na área de gestão de água, como a criação da marca AMA, com 100% do lucro revertido para projetos de acesso a água no semiárido, e uma ação em parceria com a USP São Carlos e a WFN que busca calcular o consumo de água em toda a cadeia produtiva da companhia de bebidas.

c) Vigor aposta em nova marca saudável e embalagens de papel para economia de plástico;

A Vigor, uma das grandes empresas referência no setor alimentício do Brasil, lançou esse ano sua nova marca de iogurtes saudáveis e sustentáveis, tendo em mente as atuais tendências do consumidor. O presidente da organização afirma que o objetivo é que a Vigor lidere a categoria de laticínios saudáveis até 2025.

Junto à recente novidade, em uma das linhas da nova marca, a empresa também traz embalagens de papel e promete economizar 15 mil quilos de plástico por ano.

d) Danone planeja neutralizar a emissão de carbono em toda sua cadeia de valor até 2050;

Em 2019, a multinacional francesa Danone se comprometeu em zerar as emissões de carbono até 2050. Pensando no curto prazo, o objetivo da empresa é diminuir 50% das emissões de toda sua cadeia de valor até 2030. Dentre as ações que estão sendo tomadas no presente, para que o objetivo seja alcançado no prazo planejado, a Danone diminuiu o fundo das latas em alguns dos produtos, o que, na prática, irá resultar na economia de 100 toneladas de aço por ano. Além disso, a empresa também adotou método de energia 100% renovável em unidade brasileira.

e) Americana Mondelez define meta ambiciosa abrangendo toda a cadeia de suprimentos;

Com noção do enorme impacto ambiental, a americana Mondelez, gigante no mercado alimentício, se comprometeu com uma ambiciosa meta pensando em toda sua cadeia de suprimentos: desde a obtenção de matérias-primas até que o produto chegue em seu consumidor final.

Em seu último relatório de sustentabilidade, "*Snacking made right*", publicado em 2020, a empresa detalha as prioridades dentro de cada etapa que faz parte da cadeia de suprimentos. No âmbito da matéria-prima, por exemplo, a Mondelez coloca como objetivo até 2025 fornecer 100% do cacau utilizado pelas suas marcas de chocolate, através do programa sustentável *Cocoa Life*.

No processo de fabricação, a ideia da grande americana é diminuir resíduos, maximizar a eficiência energética, reciclar e fazer sábio uso da água e coloca como meta também para 2025 a redução de 15% do desperdício de alimentos em suas operações de fabricação.

f) Kellogg se mostra consciente sobre as mudanças que deve adotar para uma cadeia de fornecimento mais sustentável.

Durante a conferência da Sedex, em 2016, Alistair Hirst, vice-presidente das cadeias de fornecimento globais da Kellogg Company, apresentou em seu discurso algumas ações necessárias que a empresa está tomando e tomará nos próximos anos em direção à sustentabilidade da cadeia de fornecimento.

Alguns dos temas levantados e áreas de melhoria são a agricultura inteligente (em termos de condições climáticas), código de ética global disponível para fornecedores, preservação de recursos naturais.

### **As principais dimensões nas estratégias de sustentabilidade identificadas e direcionamento do trabalho**

Coerente com a literatura e com as tendências apresentadas no Capítulo 2 o levantamento das ações de importantes indústrias alimentícias aqui apresentado comprovou que elas têm priorizado as seguintes **dimensões** em suas estratégias de sustentabilidade: as embalagens recicladas; a cadeia de suprimentos; o reuso de água e as energias renováveis.

Portanto, há sinais e evidências de que todas essas dimensões têm ganhado importância nas estratégias e priorização de projetos nesta indústria. Neste trabalho, optamos por investigar com maior grau de profundidade uma dessas dimensões, a gestão sustentável na cadeia de suprimentos, seja pela sua importância, seja pela sua complexidade.

## **3 METODOLOGIA**

Para realização do presente estudo, definimos os procedimentos metodológicos que melhor cumpriram com o objetivo do trabalho. Segundo Bruyne (1991), a metodologia é a lógica de procedimentos científicos em sua gênese e em seu desenvolvimento, ajudando a explicar não só o produto da investigação, mas principalmente seu próprio processo.

### **3.1. TIPO E MÉTODO DE PESQUISA**

Quanto à abordagem da pesquisa, utilizou-se a qualitativa por meio de entrevistas semiestruturadas. A pesquisa qualitativa tem como objetivo analisar os aspectos da realidade que não podem ser quantificados, numa visão integrada, em que o pesquisador busca compreender e considerar todos os pontos de vista relevantes a partir da perspectiva do objeto estudado, para que se possa entender a dinâmica do fenômeno (GODOY, 1995).

Utilizou-se também o método exploratório com o objetivo de obter maior compreensão sobre o fenômeno das estratégias corporativas diante da sustentabilidade. Segundo Gil (2002), a pesquisa exploratória tem como propósito aperfeiçoar as hipóteses, validar recursos e ter uma maior familiaridade sobre o assunto, visto que esse método é muito empregado em pesquisas em que há uma inexperiência do assunto, buscando uma visão mais ampla.

### **3.2. UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DE PESQUISA**

De acordo com Marshall (1996), a amostragem na pesquisa qualitativa deve selecionar sujeitos de pesquisa que estejam de acordo com os objetivos da pesquisa. Sendo assim, considerando o foco nas iniciativas sustentáveis de gerenciamento da cadeia de produção dentro do setor alimentício, os procedimentos metodológicos do estudo foram aplicados em cinco gestores operacionais de empresas relevantes da indústria alimentícia, considerando na análise o objetivo de atender o consumidor consciente e contribuir com o desenvolvimento sustentável em seus três pilares.

### 3.3. INSTRUMENTO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para este estudo, realizamos a aplicação de entrevistas semiestruturadas com os gestores operacionais de grandes empresas da indústria de alimentos. Como instrumento da coleta de dados para as entrevistas, foi desenvolvido um roteiro baseado na Apêndice A.

O contato com os entrevistados foi realizado através da rede social “Linkedin” e a principal dificuldade de aplicação da metodologia foi a falta de disponibilidade da maioria dos candidatos. Contudo, o grupo contou com a participação de cinco gestores, entrevistados separadamente durante uma média de 40 minutos, através do aplicativo de conferência virtual “Zoom”.

Os dados foram tratados por análise de conteúdo semântico. A análise gerou temas e categorias, sendo que os temas foram definidos pelos assuntos levantados em cada pergunta e as categorias organizadas pelo posicionamento dos entrevistados com relação a estes assuntos.

Tabela 1 – Perfil dos entrevistados

	GÊNERO	GRADUAÇÃO	EMPRESA	ÁREA
ENTREVISTADO 1	Feminino	Engenharia ambiental	Nestlé	Coordenadora de Sustentabilidade Ambiental
ENTREVISTADO 2	Masculino	Engenharia ambiental	Bunge Alimentos	Gerente de Sustentabilidade e Meio Ambiente América
ENTREVISTADO 3	Masculino	Engenharia ambiental	Hortifruti	Consultor de sustentabilidade
ENTREVISTADO 4	Masculino	Engenharia agrônoma	MARS	Gerente Sênior de Sustentabilidade
ENTREVISTADO 5	Masculino	Engenharia sanitária	JBS	Gerente Executivo Ambiental

Fonte: elaborado pelos autores .

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para a análise dos resultados da pesquisa de campo foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, com categorização semântica, e seguinte conjunto de temas e categorias.

### 4.1. ESQUEMA - ÁRVORE DE TEMAS E CATEGORIAS

Com base na transcrição das entrevistas, procedeu-se, então, à análise detalhada de cada tema e categorias subsequentes.

**Tema: O consumidor sustentável sob a ótica corporativa**

**Categoria: Vantagem competitiva atrelada à transparência;**

Analisando as entrevistas fica claro que o *feedback* do consumidor sustentável é considerado de maneira estratégica para as decisões das empresas. Mais do que isso, o entrevistado da Bunge inclusive diz que "a falta de transparência dos métodos sustentáveis é perda de vantagem competitiva para a empresa", tema também reforçado

pela JBS que explica que o consumidor compara as opções disponíveis no mercado considerando o quesito "sustentabilidade". Nessa mesma linha, o entrevistado da Hortifruti exemplifica que a área de sustentabilidade surgiu dentro da empresa como resposta à demanda de transparência do consumidor.

**Categoria: Decisões de compra.**

Por outro lado, Nestlé e Mars afirmam que ainda é pequena a parcela de consumidores que realmente toma suas decisões de compra levando em consideração as ações sustentáveis que essa empresa toma. "Hoje vemos que boa parte do consumidor, apesar de dizer que está preocupado com a sustentabilidade, não necessariamente faz suas escolhas de forma sustentável", comentou entrevistada da Nestlé. Mesmo assim, o risco de mancha na reputação da marca tem levado as empresas a optarem por iniciativas mais sustentáveis, conforme foi afirmado por todos os entrevistados.

**Tema: Tratamento da questão "sustentabilidade"**

No tema "Tratamento da questão "sustentabilidade" identificamos três categorias:

**Categoria: Medidas preventivas;**

Os relatos sugerem que as cinco empresas entrevistadas adotaram medidas preventivas quanto ao desgaste ambiental de maneira integrada à cadeia.

**Categoria: A mudança climática;**

Dentro disso, a mudança climática é uma preocupação comum que se destaca entre empresas como Nestlé, Hortifruti e Bunge. Com o objetivo de reduzir emissões de gases poluentes e "footprint" durante a manipulação de suas cadeias de ingredientes, as empresas entrevistadas adotaram métodos sustentáveis dentro dos principais pilares da sustentabilidade através de parcerias, gestão de fornecedores e estratégias para evitar desperdício de água, por exemplo. "Existem atualmente metas em porcentagens de redução de CO2 e eles estão relacionados à processo especificamente", comentou o entrevistado da Bunge.

**Categoria: O consumidor do futuro.**

O entrevistado da Mars expressa que a estratégia da empresa considera não apenas o consumidor atual, como também as necessidades do consumidor no futuro, como fica claro em sua fala: "o mundo que a gente quer amanhã começa com a forma que a gente faz negócio hoje".

**Tema: Planos para o futuro**

**Categoria: Redução de gases de efeito estufa;**

Das cinco empresas entrevistadas, quatro delas (Mars, JBS, Nestlé e Bunge) mencionaram um compromisso à longo prazo com a redução de gases de efeito estufa em toda a cadeia. A meta do *Net Zero*, ou seja, reduzir as emissões a zero, é muito clara dentro da Mars, da JBS e da Nestlé – as três possuem um prazo para que isso aconteça, até no máximo 2050.

**Categoria: Embalagens sustentáveis.**

Tanto a JBS quanto a Nestlé possuem planos relacionados à questão da implementação de embalagens sustentáveis, desenvolvendo desde já a infraestrutura de uma cadeia de reciclagem e logística reversa. No caso da Nestlé, a meta é transparente: a empresa pretende ter 1/3 de redução no uso de plástico nas embalagens até 2025. "A Nestlé tem uma responsabilidade grande também em desenvolver sistemas que consigam absorver esse tipo de embalagem [plástica] e dar um uso futuro para elas." Complementa a entrevistada da Nestlé.

## **Tema: Projetos e ações relevantes da empresa**

### **Categoria: Economia circular;**

Plano de reciclagem e descarte consciente de resíduos são ações identificadas nos relatos dos entrevistados da JBS e Hortifruti. "A JBS possui uma divisão que se chama JBS Ambiental, que foca na coleta de resíduos das fábricas", comenta o entrevistado da JBS. A economia circular, ou seja, o retorno de uma certa matéria-prima ao seu estado praticamente natural, é uma estratégia comum nessas empresas, que realizam a manipulação do resíduo alimentar para que ele volte a ser comercializado ou se torne material para compostagem, evitando desperdício e gerando retorno financeiro.

### **Categoria: Orgânicos.**

Dentro da categorização de orgânicos, o entrevistado cita que a JBS Ambiental criou uma empresa apenas para reciclagem de resíduos orgânicos. A Hortifruti, por sua vez, possui um sistema de aproveitamento máximo de alimentos frescos através de seu processamento: "temos o Projeto Ponto Limpo para compostagem de orgânicos, entre outras ações", afirmou o entrevistado do Hortifruti.

## **Tema: Alinhamento da estratégia com a cadeia de suprimentos**

### **Categoria: A transversalização de uma consciência;**

Pode-se perceber nos relatos dos cinco entrevistados que para o bom funcionamento de uma estratégia sustentável, não é só a área de sustentabilidade que precisa estar comprometida. Na verdade, a transversalização da consciência sustentável dentro de diversas áreas internas da empresa e inclusive com parceiros externos é essencial. "Nós queremos também influenciar de um jeito positivo as empresas com as quais fazemos negócio, pois sozinhos não conseguimos implementar nossos compromissos", esclarece o entrevistado da Mars.

### **Categoria: Parcerias;**

A Nestlé explica que desde desenvolver parcerias como com a Embrapa, otimizando a logística de frotas, até pulverizar metas de sustentabilidade nas áreas de compras e comunicação para melhorar o relacionamento com o consumidor são ações que fazem a diferença no impacto que a empresa terá com a cadeia de suprimentos.

### **Categoria: Fornecedores e rastreabilidade de seus produtos;**

Além disso, a parceria com fornecedores é essencial, como citam todas as empresas entrevistadas. A Mars comenta que a escolha de um fornecedor já alinhado aos compromissos sustentáveis da empresa, além do controle regional de onde esse fornecedor está localizado, são fatores importantes para o controle do resultado. Já a JBS, Bunge e Hortifruti ressaltam a importância do sistema de rastreabilidade para o controle de qualidade dos seus produtos.

"A rastreabilidade é uma dessas chaves e para isso nós fazemos testes em laboratórios com os produtos recebidos, garantindo o controle de qualidade e a conformidade do alimento orgânico que oferecemos."

### **Categoria: Princípio da mutualidade.**

Tanto o entrevistado da Mars como da Hortifruti e da JBS mencionaram que uma das partes principais de gestão da cadeia para que a mesma seja sustentável é zelar pela "mutualidade" da relação, ou seja, que as iniciativas adotadas sejam benéficas tanto para a empresa como para o fornecedor, que são as duas partes responsáveis pela manipulação do alimento que chega ao consumidor. "Respeitar o princípio da mutualidade é uma das coisas importantes na relação com o fornecedor, e ter esse princípio na essência também" – Mars.

## **Tema: Qualificação e gestão de fornecedores**

### **Categoria: Auditoria;**

Todos os entrevistados revelaram que a qualificação de seus fornecedores é avaliada através de auditorias que verificam se os mesmos têm algum registro de processos ambientais ou trabalhistas, tais como: embargos no IBAMA, multas e inconsistências fiscais. Tal como exemplificou o entrevistado da Mars, “os fornecedores passam por uma análise de uma organização independente... que vai fazer um diagnóstico das operações deles focando em legalidade, direitos humanos e questões ambientais”. Concluída a investigação, medidas finalísticas são tomadas como comenta o entrevistado da Bunge: “Se a pessoa ou empresa comete um crime ela deixa de ser um parceiro na empresa.”

### **Categoria: Capacitação e *compliance*.**

É possível encontrar outro ponto em comum na gestão de fornecedores a partir dos relatos dos entrevistados da Mars e Hortifruti. Ao se trabalhar com pequenos produtores em larga escala, as empresas passaram a investir na capacitação de seus parceiros através de programas de *compliance* que visam minimizar riscos futuros de inconsistência com a estratégia sustentável.

“Estamos desenvolvendo um processo de *compliance* e trabalhando junto ao pequeno produtor para que a nossa demanda não o sufoque, visando o melhor e mais sustentável resultado final do nosso alimento.” – Hortifruti.

## **Tema: Certificações e Premiações**

Todos os entrevistados revelaram que suas empresas possuem ou estão interessadas em algum tipo de certificação. Portanto, dividimos o tema “Certificações e Premiações” em duas categorias referentes a esses tipos:

### **Categoria: Certificação de produto;**

Os entrevistados da Mars e da Nestlé comentaram que possuem entre seus principais produtos rótulos ou certificados que indicam que os ingredientes são extraídos da natureza com responsabilidade socioambiental, como por exemplo o Cocoa Blend de cacau da Nestlé e o RTRS de soja da Mars. Já a Hortifruti, que é uma empresa mais focada em alimentos frescos, utiliza majoritariamente o certificado de produto orgânico. As certificações são relativas ao produto, como disse a entrevistada da Nestlé: “temos algumas certificações específicas para cada um dos tipos de cadeia.”

### **Categoria: Certificação de processo.**

O reconhecimento das ações sustentáveis tomadas pelas empresas se mostrou um incentivador da busca pelos tais certificados, sendo alguns deles parte do pacto global da ONU e outras associações internacionais como *Scient Base Target Initiative* e *Renewable Energy 100*, citadas pela entrevistada da Nestlé. O entrevistado da JBS explica que a empresa tinha o certificado ISO14000, mas parceiros, como o BNDES, insistiam em realizar suas próprias auditorias, a empresa concluiu que manter o ISO14000 não era rentável. Portanto, seus processos são avaliados por seus clientes e credores.

## **Tema: Principais desafios identificados**

### **Categoria: Questão cultural;**

Os entrevistados da JBS e Bunge indicaram a cultura do Brasil como o principal desafio para a gestão sustentável. Ambos reconhecem uma diferença na aplicação de projetos em diferentes regiões brasileiras, o que evidencia a desigualdade socioambiental do país. O entrevistado da JBS trouxe um exemplo: “em algumas regiões encontramos uma facilidade em implementar a coleta seletiva muito maior do que em outras regiões do Brasil.”

O entrevistado da Mars também menciona a questão cultural como um desafio, mas este traz uma perspectiva de dentro do ecossistema da empresa, com relação a seus fornecedores. O entrevistado reconhece: “é difícil querer mudar a cultura de uma empresa grande que já tem seus costumes e práticas deferidas”.

**Categoria: Gestão integrada da cadeia;**

Para os entrevistados da Mars, Nestlé e Bunge, um dos principais desafios é a gestão integrada da cadeia, garantir que todos os fornecedores e demais áreas envolvidas tenham capacitação suficiente para tomar as melhores decisões minimizando o impacto negativo na comunidade e meio ambiente. Para a entrevistada da Nestlé, a chave está no engajamento que os parceiros precisam ter para implementar os compromissos de sustentabilidade da empresa, como bem explicou: “Precisamos de toda uma cadeia que esteja alinhada aos nossos propósitos, é um engajamento constante com os fornecedores para “subir a barra” dentro do nosso âmbito”.

**Categoria: Operações.**

Dentro das operações, dois segmentos apareceram entre os principais desafios dos nossos entrevistados: energia e embalagem. No âmbito da energia, o desafio está em “aumentar a eficiência operacional enquanto se priorizam fontes renováveis de energia”, como explica o entrevistado da Mars. Já para o entrevistado da Hortifruti, o uso de embalagens plásticas tem sido um grande desafio: por um lado, o plástico funciona como um facilitador para pessoas com mobilidade reduzida e agente de combate ao desperdício de alimentos, proporcionando recipientes de venda para alimentos manipulados e cortados que estão no ápice do amadurecimento; por outro lado, a biodegradabilidade deste material ainda deixa a desejar.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo geral identificar maneiras de atender as demandas do consumidor consciente e garantir a sustentabilidade das operações, com foco na cadeia de suprimentos no segmento alimentício e suas implicações. Na tentativa de compreender as ações sustentáveis de empresas relevantes do setor e seus desafios, foram aplicadas entrevistas qualitativas entre os profissionais da indústria em questão e, a seguir, apresentam-se as conclusões referentes a cada objetivo específico.

Para se atingir uma compreensão dessa realidade, definiram-se quatro objetivos específicos. O primeiro, entender as mudanças do comportamento do consumidor e seus impactos na estratégia da indústria alimentícia. Percebeu-se que além da preocupação com o meio ambiente, o consumidor consciente demanda das empresas transparência quanto às suas operações. O impacto na indústria alimentícia é uma oportunidade de gerar valor competitivo nesta frente, já que foi comentado durante as entrevistas realizadas que as decisões de compra do consumidor podem realmente ser afetadas de acordo com o posicionamento sustentável existente ou não na empresa.

O segundo objetivo foi apresentar modelos para alinhamento da estratégia corporativa à gestão da sustentabilidade. Entre os modelos analisados, pode-se concluir que algumas estratégias são comuns na indústria, como as voltadas para a gestão integrada com fornecedores com o foco em garantir sustentabilidade de ponta a ponta. Para alcançar tal alinhamento, as empresas têm optado por implementar sistemas de *compliance* e programas de capacitação para seus fornecedores, muitas vezes pequenos produtores, além métodos de rastreabilidade de alimentos acompanhados em laboratório a fim de auditar se o produto recebido cumpre com os requisitos da sua cadeia de produção sustentável.

Quanto ao terceiro objetivo, identificar ações e projetos sustentáveis relevantes desenvolvidos por empresas da indústria alimentícia, percebeu-se que as empresas estão



adotando compromissos para o futuro de acordo com os principais impactos ambientais gerados. Além disso, o uso de tecnologias com fontes renováveis visando a redução de gases de efeito estufa é um projeto comum, assim como o uso de economia circular, infraestrutura de reciclagem e desenvolvimento de materiais biodegradáveis para embalagens de alimentos.

O último objetivo específico buscou identificar as principais barreiras e dificuldades a serem superadas. Notou-se que um dos principais desafios das cinco empresas entrevistadas é alinhar a cultura de sustentabilidade entre seus funcionários e parceiros para que as decisões de todos sejam guiadas pelo mesmo compromisso. Além disso, a implementação dessa cultura como um valor na América Latina é uma das grandes dificuldades enfrentadas, já que esse movimento está ainda em fase inicial nesses países. No âmbito das operações foram mencionadas preocupações com foco em energia e embalagem. As empresas hoje se planejam para responder a seguinte pergunta: "como melhorar a eficiência operacional utilizando recursos biodegradáveis?".

Com intenção de responder aos desafios culturais e de gestão integrada, ambos comentados na análise de resultados, sugere-se para pesquisas futuras que se realize o estudo no desenvolvimento de capacitações sobre pautas sustentáveis atreladas à indústria alimentícia. Similar aos programas de capacitação destinados aos fornecedores já utilizados em algumas das empresas contempladas neste estudo, a criação de cursos destinados aos demais participantes da cadeia de suprimentos atuaria para a conscientização da causa, passando para frente a proposta de valor muitas vezes não compreendida por parte significativa do público consumidor, além de engajar áreas coadjuvantes da empresa para melhorar a gestão de sua cadeia de suprimentos sustentável. Sendo assim, idealiza-se que as capacitações sugeridas poderiam causar uma mudança gradual e efetiva na cultura deste segmento, aumentando o retorno direto da estratégia para as empresas com tal postura consciente e gerando por sua vez impacto positivo no meio ambiente e sociedade.

Similar aos programas de capacitação destinados aos fornecedores já utilizados em algumas das empresas contempladas neste estudo, a criação de cursos destinados aos demais participantes da cadeia de suprimentos funcionaria como um aliado na estratégia sustentável da empresa, atuando como um agente de conscientização da causa e passando para frente a proposta de valor muitas vezes não compreendida por parte significativa do público consumidor, como mencionado pelos especialistas entrevistados.

## **REFERÊNCIAS**

- ABIA. Sustentabilidade na indústria da alimentação: Uma visão de futuro para a Rio+20. 2012. Disponível em: [http://arquivos.portaldaindustria.com.br/app/conteudo\\_18/2013/09/23/4970/20131002162456498394o.pdf](http://arquivos.portaldaindustria.com.br/app/conteudo_18/2013/09/23/4970/20131002162456498394o.pdf). Acesso em: 10 abr. 2021.
- ALVARENGA, T. .; SILVA, J. R. C.; RODRIGUEZ, C. M. T. Importância e benefícios da gestão verde da cadeia de suprimentos. In: ANAIS DO V SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO 2017, Anais [...]. : SIMEP, 2017.
- ANDRADE, R. O. B. De; AMBONI, N. Estratégias de gestão: processos e funções do administrador. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- BINOTTO, S.; DENARDIN, E. S.; MEDEIROS, F. S. B.; BOLIGON, J. A. R.; MACHADO, F. F. Os fatores de influência no comportamento do consumidor: um estudo em uma cooperativa agrícola do RS. Revista de Gestão e Organizações Cooperativas - RGC, [S. l.], v. 01, n. 14, p. 13–26, 2014.

BIRKHOLZ, C.; PACHE, A-C.; SANTOS, F. Making hybrids work: Aligning business models and organizational design for social enterprises. *California Management Review*, 2015.

BRUYNE, P. Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais: Os polos da prática metodológica. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

CAPPELLIN, P.; GIULIANI, G. M. Compromisso social no mundo dos negócios. *Boletim do Ibase Orçamento e Democracia*, [S. l.], v. 11, p. 10–11, 1999.

DIAS, R. Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade. São Paulo: Atlas, 2006.

DIAS, S. L. F. G.; LABEGALINI, L.; CSILLAG, J. M. Sustentabilidade e cadeia de suprimentos: uma perspectiva comparada de publicações nacionais e internacionais. *Production*, [S. l.], v. 22, n. 3, p. 517–533, 2012.

EHLKE, M. do C. G. O desenvolvimento da contabilidade ambiental em empresas certificadas pela ISO 14000 de Curitiba/PR. 2003. Dissertação (mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 114f., 2003.

ESTY, D. C.; PORTER, M. E. National environmental performance: an empirical analysis of policy results and determinants. *Environment and Development Economics*, [S. l.], v. 10, n. 4, p. 381–389, 2005.

FUJIHARA, M. A. Gestão da sustentabilidade do empreendimento. 2010.

GIL, A. C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, [S. l.], v. 35, n. 2, p. 57–63, 1995.

GOHN, M. da G. Movimentos sociais na contemporaneidade. *Revista Brasileira de Educação*, [S. l.], v. 16, n. 47, p. 333–363, 2011.

HARVARD BUSINESS REVIEW. Hbr's 10 Must Reads on Strategy. [s.l: s.n.].

HAWKING, D. I.; MOTHERSBAUGHT, D. L.; BEST, R. J. Comportamento do Consumidor: construindo a estratégia de marketing. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2019.

KAMIYAMA, A. Produto Orgânico – Vamos falar sobre comercialização? Rio de Janeiro. Disponível em: [https://ciorganicos.com.br/wp-content/uploads/2017/10/Vamos-a-falar-estudo-de-caso-final\\_web.pdf](https://ciorganicos.com.br/wp-content/uploads/2017/10/Vamos-a-falar-estudo-de-caso-final_web.pdf).

KOTLER, P.; KELLER, K. L. Administração em marketing. 14. ed. São Paulo: Person Education do Brasil, 2013.

LEVI, D. S.; KAMINSKY, P.; LEVI, E. S. Cadeia de Suprimentos Projeto e Gestão: Conceitos, Estratégias e Estudos de Caso. São Paulo: Artmed S.A., 2008.

LI, D.; WANG, X.; CHAN, H. K.; MANZINI, R. Sustainable food supply chain management. *International Journal of Production Economics*, [S. l.], v. 152, p. 1–8, 2014. DOI: 10.1016/j.ijpe.2014.04.003. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0925527314001133>.

LUSTOSA, M. C. J. Inovação e tecnologia para uma economia verde: questões fundamentais. *Política Ambiental*, [S. l.], v. 8, p. 111–122, 2011.

Marshall, MN. Sampling for qualitative research. *Family Practice* 1996; 13: 522-525.

MODELEZ INTERNATIONAL. Snacking Maderight - Relatório ESG 2020. 2020. Disponível em: [https://www.mondelezinternational.com/-/media/Mondelez/Country/Brazil/press-releases/2021/ESG\\_2020\\_report\\_Brasil.pdf](https://www.mondelezinternational.com/-/media/Mondelez/Country/Brazil/press-releases/2021/ESG_2020_report_Brasil.pdf). Acesso em: 31 maio. 2021.

NAGANO, M. S., CAMPOS, L. M. S., MONTEIRO, A. C. Corporate governance practices in the food industry. *Revista de Administração*, 54(2), 165-178, 2019

NIDUMOLU, R.; PRAHALAD, C. K.; RANGASWAMI, M. R. Por que a sustentabilidade é hoje o maior motor da inovação. Boston: Harvard Business School, 2009.

PORTER, M. What is strategy? *Harvard Business Review*, 1996.

PORTILHO, F. Sustentabilidade ambiental, consumo e cidadania. São Paulo: Cortez, 2005.

PÔRTO, E. F.; KÜMPEL, C.; CASTRO, A. A. M. De; OLIVEIRA, I. M. De; ALFIERI, F. M. Como o estilo de vida tem sido avaliada: revisão sistemática. *Acta Fisiátrica*, [S. l.], v. 22, n. 4, 2015. DOI: 10.5935/0104-7795.20150038. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/actafisiatrica/article/view/122509>.

REIS, L. F. S. S. D.; QUEIROZ, S. M. P. Gestão ambiental em pequenas e médias empresas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

REISCH, L.; EBERLE, U.; LOREK, S. Sustainable food consumption: an overview of contemporary issues and policies. *Sustainability: Science, Practice and Policy*, [S. l.], v. 9, n. 2, p. 7–25, 2013.

RIBAS, J. R.; SMITH, S. B. O marketing verde recompensa? *Cadernos Gestão Social*, [S. l.], v. 2, n. 1, p. 87–104, 2009.

ROCA, L., SEARCY, C., NEJATI, M. Environmental, social, and governance (ESG) practices in the food and beverage industry: A systematic literature review. *Sustainability*, 13(7), 4002, 2021

SAMARA, B. S.; MORSCH, M. A. Comportamento do consumidor: conceitos e casos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SAVITZ, A.; WEBER, K. W. A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SCHIFFMAN, L.; KANUK, L. L. Comportamento do consumidor. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

SCHWARTZ, S. H. A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work. *Applied Psychology*, [S. l.], v. 48, n. 1, p. 23–47, 1999.

SOBRAL, F.; PECI, A. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. 2. ed. São Paulo: Person Education do Brasil, 2013.

SRIVASTAVA, S. K. Green supply-chain management: A state-of-the-art literature review. *International Journal of Management Reviews*, [S. l.], v. 9, n. 1, p. 53–80, 2007.

TACHIZAWA, T. Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2002.

TENÓRIO, F. G. Responsabilidade Social Empresarial: Teoria e Prática. Rio de Janeiro: FGV, 2004.