



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

JAMILE PEREIRA CUNHA RODRIGUES

**INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE EM ORGANIZAÇÕES DE PE-
QUENO E MÉDIO PORTE: ANÁLISE DE UMA CADEIA DE SUPRI-
MENTO**

Salvador

2017

JAMILE PEREIRA CUNHA RODRIGUES

**INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE EM ORGANIZAÇÕES DE PE-
QUENO E MÉDIO PORTE: ANÁLISE DE UMA CADEIA DE SUPRI-
MENTO**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia – UFBA, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Maria Elisabete Pereira dos Santos

Salvador

2017

Escola de Administração - UFBA

R696 Rodrigues, Jamile Pereira Cunha.

Inovação e sustentabilidade em organizações de pequeno e médio porte: análise de uma cadeia de suprimento / Jamile Pereira Cunha Rodrigues. – 2017.
108 f.

Orientadora: Profa. Dra. Maria Elisabete Pereira dos Santos.
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2017.

1. Natura (Firma) – Gestão ambiental – Estudo de casos.
2. Pequenas e médias empresas - Desenvolvimento sustentável. 3. Pequenas e médias empresas – Gestão ambiental. 4. Responsabilidade social da empresa. 5. Administração de empresas _ Aspectos ambientais. I.
Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 658.4063

JAMILE PEREIRA CUNHA RODRIGUES

INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE EM ORGANIZAÇÕES DE PEQUENO E MÉDIO PORTE: ANÁLISE DE UMA CADEIA DE SUPRIMENTO

Dissertação foi julgada adequada à obtenção do grau de Mestre em Administração e aprovada em sua forma final pelo Curso de Mestrado em Administração, da Universidade Federal da Bahia.

Apresentada em 31 de março de 2017.

Prof^ª. Dr^ª. **Maria Elisabete Pereira dos Santos** – Orientadora _____
Doutora em Ciências Sociais pela Universidade Estadual de Campinas, UNICAMP
Professora Adjunta da Universidade Federal da Bahia, UFBA

Prof. Dr. **Marcus Alban Suarez** _____
Doutor em Economia pela Universidade de São Paulo, USP
Professor Adjunto da Universidade Federal da Bahia, UFBA

Prof^ª. Dr^ª. **Maria Leny Souza Oliveira** _____
Doutora em Desenvolvimento Regional e Urbano pela Universidade Salvador, UNIFACS
Professora Adjunta da Universidade Estadual de Feira de Santana, UEFS

À
Memória do meu querido pai José Ferreira Cunha.

AGRADECIMENTOS

São tantos, e tão especiais...

Primeiramente agradeço a Deus por todas as graças concedidas e pela oportunidade de iniciar essa jornada e nela passar por tantas experiências enriquecedoras.

À Prof^a. Dr^a. Maria Elisabete Pereira dos Santos, pela orientação nessa caminhada, pelos debates nos nossos encontros e no grupo de estudos. Agradeço a receptividade, paciência e ensinamentos. Agradeço também aos professores que compuseram a banca de defesa, Prof. Dr. Marcus Alban Suarez e Prof^a. Dr^a. Maria Leny Souza Oliveira, pela participação e valiosas contribuições.

Ao Núcleo de Pós – Graduação em Administração (NPGA), da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, pelo apoio, receptividade, infraestrutura disponibilizada, qualidade do ensino e a simpatia dos seus professores, pesquisadores e funcionários. Ao corpo de professores do NPGA agradeço pelo convívio, ensinamentos, debates, contribuições e por terem dado, cada um a seu modo, uma atenção especial com todos os projetos que estávamos desenvolvendo.

Agradeço às queridas Anaélia e Dacy da secretaria de pós-graduação da escola, pela dedicação em fazer com que tivéssemos tudo disponível para o bom desempenho da pesquisa de mestrado, sempre muito atenciosas. Aos colegas da pós-graduação pela convivência, troca de experiências, conversas, encontros e a amizade que perdurará.

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) pela concessão da bolsa de estudos que me permitiu cursar esse mestrado em outro Estado, contribuindo para que eu chegasse ao fim dessa jornada.

Agradeço às empresas analisadas. Primeiramente à Natura, por receber bem a proposta da pesquisa, e a todos os seus fornecedores analisados, COMARU, Jomo e CoCriar, pela disponibilidade, receptividade, abertura e contribuição. A todos aqueles que entrevistei, pela confiança em prestarem seus depoimentos, a doação dos seus tempos, enfim, pela

generosidade.

Minha gratidão à minha mãe Janice Maria Pereira Cunha pelo incentivo na continuidade dos estudos e ao meu irmão João Paulo Pereira Cunha pelo constante apoio. Agradeço à minha madrinha Enith pelo apoio na moradia soteropolitana e à madrinha Jurandir por sempre incentivar e acreditar nos meus sonhos.

Ao meu esposo, Marco Aurélio Rodrigues, agradeço por tudo: pelo constante incitamento aos estudos na pós-graduação, sempre companheiro e apoiador incondicional durante todo o período do curso. Agradeço pelas análises e reflexões, o valioso acervo bibliográfico, a firmeza nesse período em que ficamos distantes, cada um em um Estado, a cumplicidade nas horas mais difíceis e ao apoio fundamental na infraestrutura doméstica.

Muito obrigada a todos por possibilitarem essa experiência enriquecedora e gratificante, da maior importância para meu crescimento como ser humano e profissional.

Todos têm direito
ao meio ambiente ecologicamente equilibrado,
bem de uso comum do povo
e essencial à sadia qualidade de vida!

Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, art. 225.

RODRIGUES, Jamile Pereira Cunha. **Inovação e Sustentabilidade em organizações de pequeno e médio porte**: análise de uma cadeia de suprimento. 2017. 108f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2017.

RESUMO

Muitos dos problemas socioambientais da atualidade são provenientes da atuação predatória das empresas, especialmente das grandes indústrias que visam majoritariamente o lucro. A constituição da noção de desenvolvimento sustentável e sua absorção no ambiente empresarial é uma tentativa de equacionar a degradação ambiental fruto da atividade empresarial. Atualmente, as grandes empresas estão estabelecendo uma gestão responsável de suas atividades e também dos impactos externos em suas cadeias. Com isso ocorre a extensão das práticas sustentáveis da empresa para sua cadeia de suprimento, contribuindo para a minimização dos impactos das atividades empresariais. A sustentabilidade na cadeia de suprimento preconiza que a empresa tem responsabilidades além de seu ambiente interno, respondendo também pelas ações de seus *stakeholders* diretos ou indiretos, especialmente os fornecedores de serviços, produtos, insumos e matérias-primas, fazendo surgir inovações sustentáveis. Os conceitos e teorias que embasam essa pesquisa são: Desenvolvimento Sustentável, Inovação e Gestão da Cadeia de Suprimento Sustentável. Por meio de uma abordagem qualitativa, essa pesquisa consiste no estudo de caso único e interpretativo da cadeia de suprimento da Natura, tendo como propósito analisar a influência da Natura na adoção de inovação sustentável de seus fornecedores de pequeno e médio porte. Tem-se como foco apenas os fornecedores desse porte como uma tentativa de inseri-los na temática da sustentabilidade empresarial. As técnicas de coleta de dados utilizadas foram documentos e entrevistas semi-estruturadas com atores chave da cada organização analisada com posterior análise de conteúdo. Foram analisadas: a Natura, enquanto empresa focal, um fornecedor de insumos produtivos (COMARU), um fornecedor de produtos acabados (Jomo) e um fornecedor de serviços indiretos (CoCriar). Constatou-se ao final que alguns dos fornecedores analisados são influenciados por essa empresa focal por meio de exigências impostas, embora tal influência não seja condição determinante para o surgimento de inovação sustentável nesses *stakeholders*. Contudo as inovações resultantes das exigências da Natura contribuem para a gestão sustentável da sua cadeia.

Palavras-chave: Sustentabilidade, Organizações de pequeno e médio porte, inovação e cadeia de suprimento.

RODRIGUES, Jamile Pereira Cunha. **Innovation and Sustainability in small and medium-sized organizations**: analysis of a supply chain. 2017. 108f. Dissertation (Master degree) – Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2017.

ABSTRACT

Many of socio-environmental problems in present day come from the predatory behavior of companies, especially from the large industries that aim to make a profit. The constitution of the concept of sustainable development and its absorption by the companies is an attempt to equate environmental degradation resulting from business activity. Today, large companies are establishing responsible management of their activities and also the external impacts on their chains. As a result, the company's sustainable practices are extended to its supply chain, contributing to minimize the impacts of business activities. Sustainability in the supply chain advocates that the company has responsibilities for its internal actions, but also responds to the actions of its direct or indirect stakeholders, especially suppliers of services, products, inputs and raw materials, leading to the emergence of sustainable innovations. The concepts and theories underlying this research are: Sustainable Development, Innovation and Sustainable Supply Chain Management. Through a qualitative approach, this research comprises the unique and interpretive case study of Natura's supply chain, aiming to analyze the influence of Natura in the adoption of sustainable innovation of its small and medium-sized suppliers. It focuses only on suppliers of this size as an attempt to insert them in the theme of corporate sustainability. The techniques of data collection used were documents and semi-structured interviews with key actors of each analyzed organization with subsequent content analysis. The following organizations were analyzed: Natura, as a focal company, a supplier of productive inputs (COMARU), a supplier of finished products (Jomo) and an indirect service provider (CoCriar). In the end, some of the suppliers analyzed are influenced by this focal company through imposed requirements, although such influence is not a determining condition for the emergence of sustainable innovation in these stakeholders. However, the innovations resulting from Natura's requirements contribute to the sustainable management of its chain.

Keywords: Sustainability, Small and medium-sized organizations, Innovation and Supply chain.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Tripé da Sustentabilidade	35
Figura 2 – Tempo de participação na cadeia da Natura.....	84
Figura 3 – Relação entre o tempo de existência da empresa, momento em que entrou para a cadeia da Natura e momento em que adotou práticas sustentáveis.....	85
Figura 4 – Existência de influência da Natura para adoção de práticas socioambientais	86
Figura 5 – Fornecedores signatários do código de conduta	87
Figura 6 – Percentual de inovações adotadas pelos fornecedores por influência da Natura....	87
Figura 7 – Percentual dos tipos de inovação adotados pelos fornecedores.....	89
Figura 8 – Tipos de inovação socioambiental na COMARU	89
Figura 9 – Tipos de inovação socioambiental na Jomo	90
Figura 10 – Tipo de inovação socioambiental na CoCriar.....	90

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Diferentes dimensões da Sustentabilidade	24
Quadro 2 – Principais instrumentos da política ambiental pública brasileira	34
Quadro 3 – Tipos de inovações	43
Quadro 4 – Descrição das inovações sustentáveis.....	45
Quadro 5 – Estímulos à inovação sustentável	47
Quadro 6 – Atores chave entrevistados.....	59
Quadro 7 – Relação entre os dados coletados na Natura e as teorias	71
Quadro 8 – Relação entre os dados coletados na COMARU e as teorias.....	75
Quadro 9 – Relação entre os dados coletados na Jomo e as teorias	80
Quadro 10 – Relação entre os dados coletados na CoCriar e as teorias	83
Quadro 11 – Inovações socioambientais dos fornecedores analisados.....	88
Quadro 12 – Relação entre a gestão dos fornecedores da cadeia da Natura e o modelo SMRP	91
Quadro 13 – Relação dos objetivos com os resultados obtidos e resposta à pergunta da pesquisa	92

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

A3P	Agenda Ambiental na Administração Pública
AA	AccountAbility
ABVTEX	Associação Brasileira do Varejo Têxtil
AIA	Avaliação de Impacto Ambiental
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
BS	British Standard
CDMAALC	Comissão de Desenvolv. e Meio Ambiente para América Latina e Caribe
CEPAUR	Centro de Estudio y Promoción de Asuntos Urbanos
CFC	Clorofluorcabono
CLSC	Closed-Loop Supply Chain
CLT	Consolidação das Leis de Trabalho
CMMAD	Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento
CMDS	Cúpula Mundial sobre o Desenvolvimento Sustentável
COMARU	Cooperativa Mista de Produtores e Extrativistas do Rio Iratapuru
CQT	Controle da Qualidade Total
EMAS	Eco Management and Audit Scheme
ESCM	Environmental Supply Chain Management
FSC	Forest Stewardship Council
GRAS	Gerência de Relacionamento e Abastecimento da Sociobiodiversidade
GRI	Global Reporting Initiative
GSCM	Green Supply Chain Management
GVCES	Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ISO	International Organization for Standardization
JIT	Just In Time
NINA	Núcleo de Inovação Natura na Amazônia
NPGA	Núcleo de Pós – Graduação em Administração
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development

ONG	Organização Não – Governamental
PME	Pequena e Média Empresa
PMP	Pequeno e Médio Porte
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PNUMA	Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente
QLICAR	Qualidade, Logística, Inovação, Custo/Contrato, Atendim., Relacionamento
RDSI	Reserva de Desenvolvimento Sustentável do Rio Iratapuru
RIS	Revista Ideia Sustentável
RSCM	Responsible Supply Chain Management
SCM	Supply Chain Management
SCEM	Supply Chain Environmental Management
SCMSP	Supply Chain Management for Sustainable Products
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SGA	Sistema de Gestão Ambiental
SMRP	Supplier Management Risk and Performance
SSCM	Sustainable Supply Chain Management
TBL	Triple Bottom Line
UEBT	Union for Ethical Bio Trade
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UNEP	United Nations Environment Programme
WCED	World Conference on the Environment and Development

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
2	CONSTRUCTO TEÓRICO: REVISÃO DOS TEMAS-CHAVE ...	22
2.1	DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.....	22
2.1.1	Constituição do conceito de Desenvolvimento Sustentável	26
2.1.2	Políticas para Sustentabilidade.....	30
2.1.3	Sustentabilidade Empresarial.....	35
2.2	INOVAÇÃO E SUAS TEORIAS	40
2.2.1	Inovação e Sustentabilidade.....	44
2.3	GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTO SUSTENTÁVEL.....	48
2.3.1	Engajamento de <i>Stakeholders</i>	52
3	METODOLOGIA	54
3.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	54
3.2	MÉTODOS E PROCEDIMENTOS.....	56
4	APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS E DISCUSSÃO COM A TEORIA	61
4.1	CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES ANALIZADAS	61
4.1.1	Natura Cosméticos S/A – empresa focal.....	61
4.1.2	Cooperativa Mista dos Produtores e Extrativistas do Rio Iratapuru (COMARU) – fornecedor de insumos produtivos.....	63
4.1.3	Extramold Jomo Indústria de Plásticos LTDA – fornecedor de produtos acabados	64
4.1.4	CoCriar Práticas Colaborativas LTDA – fornecedor de serviços indiretos.....	64

4.2	ANÁLISE DA EMPRESA FOCAL: NATURA	65
4.3	ANÁLISE DO FORNECEDOR CLASSE 1: COMARU	71
4.4	ANÁLISE DO FORNECEDOR CLASSE 2: JOMO	75
4.5	ANÁLISE DO FORNECEDOR CLASSE 3: COCRIAR.....	80
4.6	ANÁLISE COMPARATIVA	84
4.7	ANÁLISE DA CADEIA DE SUPRIMENTO.....	91
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	93
	REFERÊNCIAS	98
	APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA COM A EMPRESA FOCAL	105
	APÊNDICE B – ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA COM FORNECEDORES	106
	ANEXO A – TERMO DE ADESÃO E COMPROMISSO	107
	ANEXO B – ITENS DE TOLERÂNCIA ZERO DA NATURA	108

1 INTRODUÇÃO

Com a expansão do capitalismo, da atividade econômica e o uso intensivo dos recursos ambientais a devastação do meio ambiente e de seus recursos finitos geram graves problemas socioambientais. Muitos dos problemas socioambientais da atualidade resultam da atuação predatória das empresas, especialmente das grandes indústrias que visam majoritariamente o lucro. Assim, o papel da empresa, particularmente da empresa privada, tem sido determinante na constituição da problemática ambiental (NOBRE E AMAZONAS, 2002). Desse modo, a mudança na atual situação de crise tem como foco as empresas, e é nesse contexto que constitui o debate e discussões sobre sustentabilidade empresarial.

Quando se aborda, nos tempos de hoje, o que a literatura qualifica como problemas socioambientais ou crise ambiental, faz-se menção a uma problemática existente há muito tempo, mas escondida e invisível aos olhos do mercado. Mészáros (2011) afirma que, em verdade, os problemas ambientais sempre foram evidentes, mas deixados de lado em prol do crescimento capitalista. A constituição da noção de desenvolvimento sustentável e sua absorção no ambiente empresarial é uma tentativa de equacionar a degradação ambiental fruto da atividade empresarial. De acordo com o Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas – GVces (2012), a sustentabilidade empresarial preconiza expansão da função da empresa para além da geração de lucros, foco da economia neoclássica, assumindo responsabilidade por seus impactos.

Apesar das empresas terem um papel determinante no contexto da sustentabilidade, já que suas atividades produtivas geram grande impacto ambiental, social e econômico, a efetividade da contribuição das práticas empresariais sustentáveis para os preceitos do desenvolvimento sustentável ainda é questionável. Apesar disso, têm-se ampliado a divulgação da sustentabilidade empresarial, especialmente pelas grandes empresas, o que pode caracterizar adoção de boas práticas. Já se podem constatar mudanças nesse cenário na atualidade, tanto em organizações privadas, quanto em organizações públicas. A Natura, indústria de cosméticos, perfu-

maria e higiene pessoal, por exemplo, tem demonstrado frequentemente que possui práticas voltadas à sustentabilidade.

As grandes empresas têm criado mecanismos internos para se adequar a esse novo cenário, a exemplo do diálogo com o objetivo de democratizar seus processos decisórios. Considerando a interação entre *stakeholders*, público estratégico que se relaciona com a empresa, essa pesquisa traz como enfoque a Gestão de Cadeia de Suprimento, baseada na relação de influência entre os *stakeholders* da cadeia, já que se apoia na ideia de que a sustentabilidade é introduzida na cadeia de suprimento pela empresa focal, a grande empresa da cadeia que exerce influência devido ao seu poder econômico. Assim, a extensão da noção de práticas sustentáveis para todos os elos da cadeia de suprimento exige mudanças nas organizações, as quais fazem surgir processos inovativos importantes de serem analisados.

Dentre os *stakeholders* que compõem a da cadeia de suprimento de uma grande empresa estão as organizações as de pequeno e médio porte – PMP. O foco principal desta pesquisa é tratar a sustentabilidade nessas organizações, que, apesar de existirem em maior número, costumam estar alheias ao processo de implantação da sustentabilidade empresarial. Pesquisas sobre as principais empresas poluidoras do mundo, como pesquisa da Thomson Reuters, publicada em 2014 (FOLHAPRESS, 2014), revelam que a maioria é de grande porte e que as empresas de pequeno porte pouco contribuem para os problemas socioambientais.

As organizações de PMP têm um papel importante no contexto da economia mundial e possuem uma expressiva participação dentre as organizações das principais economias do mundo. No Brasil, o percentual de grandes empresas é de 0,13, enquanto o percentual das pequenas e médias empresas é de 4,6. Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2010) mostram que essas organizações empregam mais pessoas e integram cada dia mais as cadeias de suprimento das grandes empresas. De acordo com Voltolini (2014) elas promovem a inclusão, movem o mercado interno, compõem arranjos de desenvolvimento local, atendem às demandas da comunidade e são potenciais futuras grandes empresas. Por esses motivos, as mudanças rumo a modelos de negócio mais sustentáveis passam pelas organizações de PMP.

Assim, ainda que individualmente essas organizações tenham uma participação comparativamente menor na geração da poluição elas, pelo peso no desempenho das grandes empresas, já que compõem suas cadeias de suprimento, precisam melhor equacionar os problemas ambientais gerados pela sua atuação. As organizações de PMP não costumam se

preocupar com questões de sustentabilidade, não por causa do seu tamanho, mas por essa prática não ser considerada importante, não integrar seus valores, não haver políticas que as norteiem e serem dispendiosas. Mas essa realidade está mudando. De acordo com Nakagawa (2013), tem havido um aumento da preocupação com a sustentabilidade nessas empresas.

É válido frisar que este trabalho não foca o conceito de pequena e média empresa – PME, pois engloba também organizações não classificadas como empresa, como as cooperativas, apesar destas apresentarem tamanho similar e serem equiparadas às empresas de pequeno porte quanto à participação de processos licitatórios, segundo a Lei Complementar 123/2006 (RUSSAR, 2010). As organizações desse porte não costumam ser principais focos dos estudos de administração e pouco se inserem no debate da sustentabilidade. Observa-se que o histórico de pesquisas sobre essas organizações na área da administração como um todo é baixo, principalmente se o tema é sustentabilidade. Esse fato foi confirmado em levantamento realizado por esta autora nos principais sites de busca de publicações acadêmicas: Scielo Livros, Scielo Artigos, Periódicos Capes, Europe E-Theses Portal, Bielefeld Academic Search Engine e Banco de Teses e Dissertações. Acredita-se assim, que esse é um dos principais aportes dessa pesquisa, que tem como foco averiguar as inovações sustentáveis em fornecedores de PMP.

Inserir as organizações de pequeno e médio porte no cenário da sustentabilidade, através do estudo da Gestão de Cadeia de Suprimento, pode contribuir com o fortalecimento e disseminação de estratégias socioambientais empresariais. É dessa forma que surge a Cadeia de Suprimento Sustentável, ou *Sustainable Supply Chain*, tema recente cujas publicações se tornaram efetivas a partir de 2009, conforme apresentam Gonçalves-Dias et al (2011), em pesquisa que evidencia a frequência de artigos publicados nessa área. Esses autores demonstram que foi nesse ano que se intensificaram as publicações acerca de *Sustainable Supply Chain*, tendo as primeiras publicações surgido em 2007. Observa-se que esse tema possui menos de dez anos de publicações, sendo esta uma das lacunas teóricas que essa pesquisa busca preencher.

O conceito de Gestão de Cadeia de Suprimento Sustentável se fundamenta na ideia de que a empresa se responsabilize pelas ações de todos os seus *stakeholders*, em especial os fornecedores. Encontra-se na atualidade uma variedade de cadeias de suprimento das grandes indústrias que expressam constantemente suas preocupações e ações em prol da sustentabilidade. A Natura é uma dessas grandes indústrias que apresenta forte apelo à sustentabilidade empresarial, por esse motivo sua cadeia é o objeto de estudo dessa pesquisa, buscando apurar se as responsabilidades socioambientais dessa empresa chegam aos fornecedores da ponta de sua

cadeia. Tomando como base o conceito de gestão de cadeia de suprimento sustentável, essa pesquisa apresentará também uma análise da cadeia da Natura, considerando a Estratégia SMRP (*Supplier Management Risk and Performance* – Gestão de Fornecedores para Risco e Desempenho) de Seuring e Müller (2008), que visa a garantia da adoção de práticas sustentáveis adequadas pelos fornecedores por meio da exigência da empresa focal, demonstrando, em tese, seu compromisso com os impactos da atuação dos fornecedores.

Destarte, essa pesquisa possui relevância social e econômica e se justifica por abordar temas atuais e relevantes, como desenvolvimento sustentável, inovação sustentável, organizações de pequeno e médio porte e cadeia de suprimento sustentável. Além disso, busca ampliar os estudos sobre sustentabilidade empresarial e identifica a necessidade de aprofundamento da discussão sobre a adoção de inovações sustentáveis nas práticas de organizações de PMP, geralmente à margem dos debates sobre o tema, mas importantes frente a sua grande representatividade e prosperidade, tomando como base a cadeia de suprimento sustentável.

Essa pesquisa tem como objetivo analisar a adoção da sustentabilidade socioambiental por meio de inovações sustentáveis em organizações de pequeno e médio porte da cadeia de suprimento da Natura como forma de adaptação às exigências impostas por esta empresa focal. Esse objetivo geral se segmenta em outros quatro objetivos específicos, a saber: 1. Verificar as demandas da empresa focal para com as organizações de pequeno e médio porte de sua cadeia de suprimento quanto a padrões de sustentabilidade; 2. Identificar os processos inovativos ocorridos nas organizações de pequeno e médio porte por ocasião da introdução das práticas sustentáveis; 3. Averiguar e identificar quais inovações sustentáveis das organizações de pequeno e médio porte ocorreram por influência da empresa focal; 4. Avaliar as consequências para as organizações de pequeno e médio porte da não incorporação das demandas colocadas pela empresa focal.

Busca-se atingir esses objetivos respondendo à pergunta: Como as organizações de pequeno e médio porte da cadeia de suprimento da Natura são influenciadas por essa empresa focal a adotar inovação sustentável? Tem-se o pressuposto de que organizações de pequeno e médio porte da cadeia de suprimento da Natura são influenciadas ou não pelas exigências de adoção de práticas socioambientais alinhadas às políticas internas de sustentabilidade dessa empresa focal para se manterem na cadeia, inovando em gestão, processos, produtos e marketing. A abordagem metodológica dessa pesquisa consiste em um estudo de caso único, qualitativo, do tipo interpretativo, que teve como objeto de estudo a cadeia de suprimento da Natura. Foram

selecionados três fornecedores de pequeno e médio porte para serem analisados juntamente com a empresa focal. As técnicas de coleta de dados utilizadas foram documentos e entrevista semi-estruturada com análise de conteúdo.

A partir da revisão de literatura realizada, optou-se por focar o referencial teórico em três temas principais: Desenvolvimento Sustentável, com um recorte para três subtemas sobre Instituição do conceito de Desenvolvimento Sustentável, tratando do surgimento e evolução do desenvolvimento sustentável; Políticas para Sustentabilidade, abordando sobre o surgimento dessas políticas e quais são elas na atualidade; e Sustentabilidade Empresarial, evidenciando definições e princípios do desenvolvimento sustentável e o contextualizando no âmbito das organizações, tendo como foco aquelas de pequeno e médio porte. As principais referências teóricas utilizadas para esse tema são Nobre e Amazonas (2002), Ferreira e Ferreira (1995) e Sachs (1994). O segundo tema a ser apresentado é Inovação e suas Teorias, com um recorte para Inovação e Sustentabilidade, onde se evidenciam definições, tipos, delimitação da inovação sustentável e relação com as empresas, tendo como principais referências teóricas OCDE (2004), Quadros (2005) e Tigre (2006). Por fim será tratado o tema da Gestão de Cadeias de Suprimentos Sustentáveis, contemplando definição e abrangência, com um recorte para elucidar acerca da importância da estratégia de Engajamento de *Stakeholders*, fundamentados nas referências teóricas de Carter e Rogers (2008), Seuring e Müller (2008) e Carvalho (2011).

Essa dissertação está estruturada em capítulos, sendo o primeiro deles a parte introdutória que ora se apresenta, contendo aspectos iniciais dos temas a serem tratados, os objetivos e a justificativa da pesquisa. O segundo capítulo trata da revisão da literatura dos assuntos principais: Desenvolvimento Sustentável, Inovação e Gestão de Cadeia de Suprimento, sendo eles subdivididos para melhor atender às especificações do tema da pesquisa, conforme elucidado anteriormente. No terceiro capítulo apresenta-se a metodologia da pesquisa, com a pergunta norteadora e seu pressuposto, descreve-se o objeto de estudo: a cadeia de suprimento da Natura (sendo analisadas quatro organizações: a própria Natura enquanto empresa focal e três fornecedores de PMP porte de sua cadeia), e por fim detalham-se os métodos e procedimentos utilizados. O capítulo quatro contém a análise dos dados levantados, evidenciados em forma de texto, quadros e gráficos, discutindo-os com as teorias apresentadas no capítulo dois. O quinto capítulo traz, por fim, as considerações finais dessa pesquisa, suas limitações e direcionamento para trabalhos futuros. Após as referências encontram-se apêndices, com os roteiros das entrevistas, e também anexos, com dados complementares ao estudo.

2 CONSTRUCTO TEÓRICO: REVISÃO DOS TEMAS-CHAVE

O presente capítulo apresenta o levantamento da literatura, primeiramente sobre desenvolvimento sustentável, políticas para sustentabilidade e sustentabilidade empresarial, com a discussão dos seus princípios e contextualização desse debate no âmbito das organizações, tendo como foco aquelas de pequeno e médio porte.

O segundo tema a ser apresentado é o da inovação e suas teorias, com um recorte para inovação e sustentabilidade, sendo os mesmos referidos às empresas. Por fim será tratado o tema da Gestão de Cadeia de Suprimento Sustentável, contemplando definição e abrangência, com um recorte para elucidar a importância da estratégia de engajamento dos *stakeholders*.

2.1 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

No sistema capitalista o crescimento econômico está diretamente relacionado com acumulação e concentração de capital, sendo o lucro a base da concentração. Marx (1985) já defendia que o foco do capitalismo é a acumulação de capital, proveniente da apropriação do trabalho e da natureza. Essa relação ficou mais evidente com o surgimento das indústrias e avanço dos padrões de consumo do Norte, resultando nos sérios problemas socioambientais que a sociedade enfrenta hoje.

No panorama da economia mundial após a segunda guerra, o segmento mais avançado da economia era a indústria. Por isso, a industrialização era a aspiração dos países para alcançar um rápido desenvolvimento econômico, não importa a que custo. Assim, a expansão do capitalismo tem se constituído em elemento propulsor e intensificador do consumo de recursos naturais, recursos que são finitos. Grande parte dos problemas socioambientais enfrentados hoje é resultante da atuação predatória das empresas, especialmente as grandes indústrias, visando sempre o lucro. Nobre e Amazonas (2002) afirmam que o papel das empresas, dentre elas as indústrias, é um determinante central da problemática ambiental.

A lógica capitalista traz a ideia de que para haver desenvolvimento é preciso crescimento econômico para gerar lucro. Por isso, desenvolvimento e crescimento costumam ter uma relação incerta, chegando ao ponto de serem comparados ou considerados similares, mas não o são. De acordo com Bresser-Pereira (2008), desenvolvimento econômico sugere alterações estruturais, culturais e também institucionais enquanto crescimento econômico consiste em aumento de renda per capita. Dessa forma é possível haver crescimento sem desenvolvimento, mas não é desejável, embora seja o que frequentemente ocorre no sistema capitalista.

A noção da problemática socioambiental, evidenciada na década de 60, questionou esse conceito de desenvolvimento, fazendo surgir novos, como o ecodesenvolvimento e, posteriormente, o desenvolvimento sustentável, definido como “desenvolvimento que atende às necessidades do presente, sem comprometer as necessidades das gerações futuras” (WCED, 1987, p.9). As novas alternativas de desenvolvimento prezam pela redução dos impactos da sociedade sobre o meio e por uma alternativa à visão otimista de crescimento irrestrito, assegurada pela economia (NOBRE e AMAZONAS, 2002). Bellen (2005) reforça a definição de desenvolvimento sustentável como oriunda de um processo histórico de reavaliação da relação existente entre sociedade civil e seu meio natural. Pode ser entendido também como o processo de desenvolvimento econômico que considera preservação ambiental e progresso sob a ótica da pobreza, além da riqueza.

Desenvolvimento sustentável é um termo díspar, porém próximo e complementar da sustentabilidade, sendo aquele o meio e este o fim. Para a Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável – CMDS (2002), esse desenvolvimento é arquitetado sobre três pilares: desenvolvimento econômico, desenvolvimento social e proteção ambiental, formando as dimensões tradicionais do tripé da sustentabilidade: econômica, social e ambiental. Porém, autores defendem outras questões críticas transversais a serem consideradas. Silva e Rauli (2009) consideram questões como: pobreza, desperdício, degradação ambiental, crescimento vegetativo populacional, igualdade de gêneros, prostituição, saúde, conflito e violência aos direitos humanos. Em suas discussões sobre ecodesenvolvimento Sachs (1994) elenca cinco aspectos de viabilidade, ou dimensões de desenvolvimento, expandindo-as mais recentemente para oito dimensões (SACHS, 2002), conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Diferentes dimensões da Sustentabilidade

Dimensões Tradicionais	Dimensões do Ecodesenvolvimento	Dimensões da Sustentabilidade
Econômica	Econômica	Econômica
Social	Social	Social
Ambiental	Ecológica	Ecológica
-	Espacial	Ambiental
-	Cultural	Cultural
-	-	Territorial
-	-	Política (Nacional)
-	-	Política (Internacional)

Fonte: elaborado pela autora com base em CMDS (2002), Sachs (1994) e Sachs (2002).

O Quadro 1 evidencia as três diferentes dimensões da sustentabilidade, sendo que as dimensões tradicionais consistem nas três dimensões instituídas pela CMDS (2002) e que são difundidas mundialmente como os pilares do desenvolvimento sustentável; as dimensões do ecodesenvolvimento consistem naquelas defendidas anteriormente por Sachs (1994) e que considera também aspecto espacial e cultural totalizando cinco dimensões; e as dimensões da sustentabilidade, resultantes de uma análise mais atual de Sachs (2002) que contempla, além das três dimensões tradicionais, mais cinco dimensões: ecológica, cultural, territorial, política (nacional) e política (internacional). Não há uma definição quanto às dimensões corretas, elas são apenas consideradas diferentes e mais ou menos completas. A extensão de análise desta pesquisa está centrada em apenas duas dimensões tradicionais da sustentabilidade: social e ambiental. Optou-se por excluir a dimensão econômica por já ser aquela essencialmente utilizada e enraizada nas organizações.

Alguns autores, como Veiga (2008), definem desenvolvimento sustentável como uma utopia para o século XXI, que exige o entendimento da noção de impactos socioambientais e medidas para mitigá-los. Esse utópico desenvolvimento sustentável preza, segundo Nobre e Amazonas (2002), por uma preservação ecológica de longo prazo enquanto, do outro lado, a economia neoclássica, que condiciona o sistema capitalista, tem como foco o desejo humano, individual, imediatista e que faz um uso irreversível dos recursos naturais.

A problemática do avanço capitalista do mercado ficou evidente no conhecido conflito Norte-Sul, onde os países do Norte, desenvolvidos e grandes poluidores, se fizeram de espelho para os países do Sul em pleno período de instituição do desenvolvimento sustentável, achando-se, esses últimos, injustiçados.

Mesmo reconhecendo as ligações entre o meio ambiente e o desenvolvimento, o Norte acentua os perigos que ameaçam o meio ambiente planetário e sobre a responsabilidade comum em remediá-los. O Sul, ao contrário, dá

prioridade ao desenvolvimento e pede que não sejam impostas, em nome do meio ambiente, novas obrigações a países já pesadamente endividados e pobres em recursos. Estes países não podem aceitar a ideia de que seu desenvolvimento tenha que ser freado para proteger o meio ambiente mundial (SACHS, 1994, p.48).

O conflito Norte-Sul é tratado por Furtado (1961) enquanto relação de reprodução de padrões de consumo dos países desenvolvidos pelos subdesenvolvidos. Para este autor, essa relação contribui para conservar os países subdesenvolvidos nessa condição, além de aumentar a heterogeneidade social. Ele afirma que “o crescimento econômico tende a depender da habilidade das classes que se apropriam do *excedente* de convencer a maioria da população a aceitar um alto nível de desigualdades sociais” (FURTADO, 1961, p.211).

Um claro exemplo da preocupação com o desenvolvimento dos países do Sul, subdesenvolvidos, foi a postura do Brasil na Conferência de Estocolmo de 1972, quando se colocou contra medidas globais de controle e instituição de desenvolvimento sustentável estando, ao contrário, aberto à poluição para atingir o mesmo nível de desenvolvimento dos países do Norte. Assim, a implantação de indústrias poluentes no Brasil fez com que o mercado se tornasse ainda mais contrário aos preceitos da ecologia e da preservação.

Para Alier (1992), as leis capitalistas de mercado, que tem se apropriado e explorado dos recursos naturais de maneira inconsequente, são questionadas pelo ecologismo. De acordo com este autor, “(...) o mercado não garante que a economia se encaixe na ecologia, já que o mercado subvaloriza as necessidades futuras e não conta os prejuízos externos às transações mercantis” (ALIER, 1992, p.8). Este autor entende economia ecológica como uma “economia moral”, onde há a necessidade de conservação dos recursos naturais, mas a interação entre economia e ecologia é uma questão crítica.

Nobre e Amazonas (2002) também trazem o conceito de economia ecológica que, embora tenha a definição ainda em aberto, permeia entre o otimismo econômico neoclássico e o pessimismo ecológico radical. Para esses autores, a economia neoclássica não é a abordagem mais indicada para tratar da problemática ambiental por ser “metodologicamente centrada nas preferências dos indivíduos” (NOBRE E AMAZONAS, 2002, p.147), tendo como base a ética utilitarista – individualista. Ao contrário, a sustentabilidade está pautada na ética da perpetuação da humanidade e da vida em geral. Esses autores afirmam também que a economia neoclássica apresenta limitações em harmonizar-se com os requisitos da sustentabilidade. Isso ocorre principalmente por entender a sustentabilidade como otimização da utilidade, ou seja,

maximização das utilidades individuais, denominação que contraria o conceito convencional da sustentabilidade.

É preciso lembrar que há diferentes conceitos para a sustentabilidade. Um deles assegura o desenvolvimento sustentável como aquele que requer equilíbrio entre população, capacidade do meio ambiente e vitalidade produtiva através de uma filosofia de desenvolvimento que contemple o tripé da sustentabilidade: relação entre eficiência econômica com justiça social e prudência ecológica. Autores, como Jacobi (1999) trazem essa mesma definição, porém com outras palavras:

As dimensões apontadas pelo conceito de desenvolvimento sustentável contemplam o cálculo econômico, o aspecto biofísico e o componente sociopolítico, enquanto referenciais para a interpretação do mundo e para possibilitar interferências na lógica predatória prevalecente (JACOBI, 1999, p.41).

Para o Centro de Estudio y Promoción de Asuntos Urbanos – CEPUR (1986), uma estratégia de desenvolvimento sustentável deve ser pautada na reformulação das redes de novas ordens econômicas locais. De acordo com Sachs (1994) consiste em escolher entre diferentes formas de desenvolvimento, que considerem ou não o meio ambiente, e não escolher entre desenvolvimento e meio ambiente. Nobre e Amazonas (2002) afirmam que as ações que condicionam a sustentabilidade e o crescimento econômico são, em última instância, diferentes opções éticas e que é possível, numa análise extremista, que o crescimento econômico esteja sujeito aos limites naturais.

O termo desenvolvimento sustentável percorreu um longo percurso até chegar ao conceito que se conhece hoje. A seguir será demonstrado como ocorreu a constituição do conceito Desenvolvimento Sustentável.

2.1.1 Constituição do conceito de Desenvolvimento Sustentável

A inquietação pública com os problemas ambientais iniciada na década de 60 teve como carro chefe a revolução ambiental estadunidense, se expandindo na década seguinte para outras grandes potências e culminando na década de 80 quando atinge a América Latina (VIOLA e LEIS, 1995). Essa preocupação ambiental fez surgir organizações não-governamentais, agências ambientais nacionais, grupos e instituições de pesquisa ambiental, gestores ambientais, mercado consumidor verde, agências e tratados internacionais.

Para Viola e Leis (1995), esse processo se concretiza a partir da conscientização dos problemas ambientais, efetivado na década de 70. Esta década foi marcada por duas visões: uma focada no relatório do Clube de Roma, ‘Os Limites de Crescimento’, que propunha a estagnação do crescimento econômico e populacional e outra focada na declaração da Conferência de Estocolmo em 1972, que defendia a proteção ambiental e correção dos problemas causados pelo crescimento econômico, além de redução do ritmo de crescimento populacional. Esta conferência foi preparada na reunião de Founex, que “preconizava uma via intermediária, a meio caminho entre o pessimismo dos malthusianos que denunciavam o perigo do esgotamento dos recursos, e o otimismo dos teóricos da abundância que acreditam nas soluções tecnológicas” (SACHS, 1994, p.47).

A Conferência de Estocolmo torna evidente a constatação de que grande parte dos problemas ambientais ocorre em escala global ou tem repercussão global e de forma crescente. Segundo Ferreira e Ferreira (1995), o foco desta conferência foi o debate em torno das premissas relativas a escassez de recursos ambientais, transferências financeiras e tecnologias. Segundo Strobel (2005, p.11), “as principais preocupações desta conferência foram o crescimento populacional, o processo de urbanização e a tecnologia envolvida na industrialização”. A partir desta conferência foi criado o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente – PNUMA, em inglês United Nations Environment Programme – UNEP. A Conferência de Estocolmo foi o marco da introdução do Brasil às discussões do desenvolvimento sustentável, pois foi quando o país se pronunciou, afirmando estar aberto ao desenvolvimento ainda que isso implicasse em poluição.

Essa postura do Brasil deixa clara a visão que se tinha na época: problemática ambiental se resolve com controle da poluição e preservação de algumas áreas de ecossistemas naturais, os recursos naturais do país são praticamente infinitos e devem ser explorados de modo a viabilizar o crescimento econômico. Logo que percebeu o dano na imagem decorrente da referida postura o Brasil tentou abrandar a situação criando agências, formulando política ambiental e sediando uma das conferências internacionais. Essa mudança de postura se consolida ao longo da década de 80, quando o debate em torno de questões socioambientais e da crise econômica ganham força, culminando no Relatório de Brudtland.

De acordo com Strobel (2005), em 1974 foi formulada pelas Nações Unidas a Declaração de Cocoyok, que assinalava a interligação entre abuso de poder e degradação ecológica. Tanto o relatório Founex quanto as Declarações de Estocolmo de 1972 e de Cocoyok de 1974

apresentavam mensagens esperançosas, afirmando ser possível criar e aplicar estratégias que considerassem o meio ambiente como promotor de um desenvolvimento socioeconômico equilibrado (SACHS, 1994).

Em 1985 houve a Convenção de Viena para Proteção da Camada de Ozônio, complementada em 1987 com o Protocolo de Montreal, restringindo aspectos de produção e uso dos clorofluorcarbonos – CFCs. Neste mesmo ano foi publicado o relatório da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento – CMMAD, Nosso Futuro Comum, popularmente conhecido como Relatório Brundtland, que:

Não só reforça as necessárias relações entre economia, tecnologia, sociedade e política, como chama a atenção para a necessidade do reforço de uma nova postura ética em relação à preservação do meio ambiente, caracterizada pelo desafio de uma responsabilidade tanto entre as gerações quanto entre os integrantes da sociedade dos nossos tempos (JACOBI, 1999, p.41).

Este autor ainda afirma que o Relatório de Brundtland contém uma relação das ações que os Estados devem desenvolver. Este relatório disseminou o conceito de desenvolvimento sustentável como sendo uma possibilidade de harmonia entre desenvolvimento econômico e proteção ambiental, devendo para tal instituir melhores sistemas político, econômico, social, de produção, tecnológico, internacional e administrativo (CMMAD, 1991).

Em 1992 ocorreu a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, conhecida como Rio Eco 92, também chamada de Encontro do Planeta, que preconizava meio ambiente e desenvolvimento como sendo “duas faces de uma mesma realidade” (SACHS, 1994, p.47). Essa conferência ocorreu no Rio de Janeiro e objetivou discutir, entre os maiores países do mundo, a questão da relação entre desenvolvimento socioeconômico e as mudanças no meio ambiente, resultando, dentre outras coisas, na Agenda 21 e no entendimento entre as nações da necessidade de medidas efetivas para reconciliar atividades econômicas em prol da proteção do planeta e para assegurar um amplo futuro sustentável (JACOBI, 1999).

Cinco anos depois houve em Kyoto, Japão, a Convenção das Nações Unidas sobre Mudanças Climáticas. No ano de 2002 sucedeu a Conferência Rio +10 em *Johannesburg*, África do Sul, seguida pela Conferência Rio +20, novamente no Rio de Janeiro em 2012, onde surgiu a ideia de definir Indicadores de Desenvolvimento Sustentável. Todo esse movimento contribuiu para que grupos distintos se unissem em prol do estabelecimento de padrões comuns para

compreensão mundial das questões acerca da sustentabilidade.

O Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD e o Bando Interamericano de Desenvolvimento – BID regionalizaram o debate internacional, demonstrando particularidades e dificuldades de ajustes das políticas ambientais e dos programas de desenvolvimento do Terceiro Mundo. De acordo com a Comissão de Desenvolvimento e Meio Ambiente para América Latina e Caribe (CDMAALC, 1991), estabelecer uma estratégia de desenvolvimento que harmonize com a natureza e as necessidades das gerações futuras consiste em um desafio, contudo recuperar o crescimento e o desenvolvimento é condição necessária que precisa ser atendida para enfrentar os problemas sociais e ambientais iminentes.

Os primórdios do ambientalismo no Brasil são da década de 50, época de criação da Fundação Brasileira para a Conservação da Natureza. Mas a temática permaneceu oculta dos espaços públicos até a década de 70 quando surgiram as associações ambientalistas e as agências estatais de meio ambiente e só eclodiu com força na década de 80.

As pressões ambientais de diferentes grupos econômicos e da população na Amazônia e outros ambientes com elevada biodiversidade no Brasil, associado ao aumento da consciência internacional sobre os problemas ambientais, colocam nosso país em evidência quanto à necessidade de estabelecer áreas de preservação ambiental e recuperar os ecossistemas danificados (CORREA, 2013, p.1).

Apesar das questões ecológicas não influenciarem as ações governamentais nacionais nos anos 70, nos anos 80 as demandas por qualidade ambiental refletiram na sociedade brasileira. Mesmo assim, as ações governamentais não conseguiram investir verdadeiramente na adoção de um novo modelo social que visasse a harmonia entre democracia, ecologia e justiça social:

O modelo de desenvolvimento predominante na América Latina não é sustentável ecológica, social ou economicamente, graças aos seus efeitos destrutivos sobre os sistemas naturais e sobre a sociedade. Nem a fracassada via estatizante nem a panaceia liberal são capazes de garantir estilos de desenvolvimento compatíveis com as demandas emergentes (FERREIRA e FERREIRA, 1995, p. 31).

Viola (1989) afirma que no Brasil, as discussões acerca de um novo modelo econômico de desenvolvimento eram baseadas, na década de 90, em três situações: primeiro, no modelo vigente de capitalismo selvagem; segundo, na crítica à implantação de um novo modelo de capitalismo de bem-estar voltado à reduzir as desigualdades socioeconômicas; e por fim, na

crítica socialista que buscava solucionar os problemas de miséria substituindo o capitalismo pelo socialismo estatista, sem que ao final houvesse um veredicto dentre as três situações discutidas. De qualquer forma, Veiga (2012) considera necessário o entendimento de que um dia o desenvolvimento terá que prescindir o crescimento econômico, por isso são tão importantes as discussões sobre desenvolvimento sustentável.

Heuristicamente, Viola e Leis (1995) classificam as versões do desenvolvimento sustentável em três categorias: estatista, onde a qualidade ambiental é um bem público resguardado por intervenção normativa, reguladora e promotora do Estado; comunitária, onde as organizações de base da sociedade possuem papel importante na adoção de uma sociedade sustentável; e de mercado, onde é possível instituir uma sociedade sustentável por meio da lógica de mercado, defendendo a apropriação privada dos bens ambientais e a proteção do meio ambiente pelos produtores, se isso for demandado pelos consumidores.

A sustentabilidade empresarial demanda das organizações a responsabilidade por essa proteção ambiental, visando resolver e evitar problemas socioambientais oriundos de sua atuação. Essa responsabilidade por vezes ocorre por exigência das políticas públicas, que têm cada vez mais tratado de questões que prezem pelo desenvolvimento sustentável, expandido essa demanda até as organizações.

2.1.2 Políticas para Sustentabilidade

Políticas públicas podem ser entendidas, na visão de Teixeira (2002), como regras e procedimentos que direcionam e medem as relações entre a sociedade e o poder público, sendo sistematizadas em documentos orientadores (leis, programas, linhas de financiamentos e outros). Já Lucchese (2004) entende as políticas públicas como ações de governo que compreendem tanto as atividades de serviços do Estado quanto as atividades de regulação econômica, social, cultural, ambiental e espacial. Contudo, Floriano (2007) afirma que “políticas, no estado de direito democrático, tendem a expressar a forma desejada pela sociedade em solucionar os problemas que surgem” (FLORIANO, 2007, p.30).

Considerando que a elaboração das políticas públicas está relacionada com as necessidades da população e com as condições de vida da realidade local, Silva e Souza-Lima (2010) afirmam que para elaborá-las é preciso planejamento das ações públicas que considerem o desenvolvimento sustentável, o que pode caracterizar uma reconfiguração das estratégias

políticas. Para Sachs (1994), reconhecer uma nova configuração política consiste em um desafio.

Segundo Silva e Rauli (2009), o conceito de desenvolvimento sustentável apresenta forte relação com aplicação de políticas públicas. É preciso então priorizar a mensuração dessa correlação para que seja possível estabelecer eficiência na destinação dos recursos, já que a proporção de crescimento dos recursos públicos é menor do que das demandas por serviços públicos.

De acordo com Teixeira (2002), os elementos do processo de estruturação das políticas públicas que devem ser apresentados de forma objetiva a fim de nortear a elaboração, implementação e avaliação das políticas propostas são: sustentabilidade, democratização, eficácia, transparência, participação e qualidade de vida. É válido lembrar que há limitações nas políticas públicas, geradas por falhas de planejamento e desenvolvimento, que geram dificuldades de operacionalização.

No Brasil, as preocupações com o meio ambiente são estabelecidas primordialmente na Constituição Federal, que trata do princípio da sustentabilidade e da responsabilidade ambiental, sendo o primeiro um dever do poder público e da coletividade, visando “defender e preservar o ambiente para a presente e futuras gerações” e o segundo obrigação do agente causador dos danos e impactos ambientais, imputando-lhe o ônus da recuperação (FLORIANO, 2007, p.36).

Ferreira e Ferreira (1995) afirmam que a questão ambiental foi inserida nos debates acerca das relações internacionais e políticas ambientais brasileiras após décadas de mobilização política e discussão. Durante o Regime Militar até a Nova República, as questões ambientais não apareciam no cenário político, muito menos nas políticas públicas efetivamente. Um dos motivos é o fato das preocupações centrais do governo estarem focadas, já há algum tempo, na questão tecnológica, onde qualidade ambiental diz respeito a acesso às tecnologias de controle ambiental.

Por esse motivo, as políticas convencionais não dão conta de atender aos complexos problemas sociais e ambientais da atualidade, exigindo um enfoque interdisciplinar que contemple um novo humanismo e um novo “contrato natural”. Para Ferreira e Ferreira (1995) essa é a maneira de se construir políticas de desenvolvimento compatíveis com esses novos contratos natural e social, base para construção de uma nova sociedade.

Quando se pensa nas possibilidades de um novo estilo de desenvolvimento,

isso implicaria reconhecer que o Estado desempenha papel indispensável como indutor e gerenciador de uma parte dessas transformações. No entanto, a gestão pontual e corretiva não é satisfatória porque a questão ambiental é indissociável da pauta de prioridades dos programas de desenvolvimento (FERREIRA e FERREIRA, 1995, p. 29).

Os projetos de desenvolvimento precisam considerar as populações locais excluídas, pois elas apresentam melhor relação de respeito com o meio ambiente. Sachs (1994) afirma haver universalmente uma dualidade entre as sociedades contemporâneas e os fenômenos de exclusão social. Daí porque este aspecto é tão importante no âmbito das políticas públicas sustentáveis, juntamente com o aspecto ambiental. Para este autor, a reflexão sobre o desenvolvimento deve ser guiada por uma “imaginação ecológica” (SACHS, 1994, p.53), tendo como objetivo assegurar formas viáveis de existência para melhorar o destino dos indivíduos que estão abaixo da linha de pobreza, seja qual for o seu contexto cultural e ambiental, demonstrando a capacidade das populações locais de respeitar o meio ambiente. Para isso é preciso eliminar os obstáculos de ordem política e institucional que dificultam a adoção de uma visão de longo prazo para preservação dos recursos. Este aspecto defendido por Sachs (1994) fortalece a importância da dimensão social do desenvolvimento sustentável.

Ferreira (1998) discute proposição de políticas socioambientais e de desenvolvimento no país, abordando questões relativas às alternativas políticas para a sustentabilidade. Para esta autora, "estilos alternativos de desenvolvimento só podem ser alcançados sob regimes políticos de democracia participativa, que garantam a criatividade e a gestão autônoma da sociedade" (FERREIRA, 1998, p. 144).

Ainda segundo a referida autora, o processo de internalização e institucionalização da questão ambiental pelas políticas públicas internacionais e brasileiras deve ser implementado de maneira que a formulação, implementação e gerenciamento de políticas de sustentabilidade ocorram com sucesso. As políticas públicas sustentáveis são, assim, uma nova forma de pensar o desenvolvimento considerando melhorias socioambientais para a sociedade. Além disso, as políticas públicas consistem na forma mais democrática e adequada de instituir o alicerce para o alcance do crescimento sustentável, desde que devidamente planejadas e acompanhadas. Daí a importância dos Indicadores de Desenvolvimento Sustentável, criados na conferência Rio +20.

Uma boa estrutura de indicadores de sustentabilidade possibilita integrar, de forma ponderada, balanceada, informações de cunho social, ecológico e econômico, com graus de importância

distintos. Assim, é possível verificar se as diretrizes estabelecidas na política pública estão alcançando o desenvolvimento e obtendo o sucesso esperado (SILVA; RAULI, 2009, p.82).

De acordo com o Relatório de Brundtland, a proteção ambiental também é responsabilidade dos governos e as políticas públicas são as melhores ferramentas para esta ação. Para Silva e Rauli (2009, p.94), “o papel do Estado na busca do desenvolvimento sustentável não está limitado apenas às políticas priorizadas pelos seus investimentos diretos, mas especialmente às ações indutoras de crescimento e geração de renda”.

Dessa forma, as políticas públicas são fundamentais para ajudar com a preservação do planeta. As políticas públicas para o desenvolvimento sustentável são aquelas que incorporam princípios de sustentabilidade e que buscam, mediante a sensibilização da consciência individual, provocar a mudança necessária dos atos coletivos, sendo capaz de resguardar o equilíbrio das relações com o meio.

Não se pode fechar os olhos para o outro lado da moeda. Alier (1992) afirma que o Estado, enquanto articulador de medidas reguladoras, pode atuar como agente de industrialização e militarização, estando assim entre os maiores inimigos do ambiente. Não se pode negar que a pobreza contribui para a degradação do ambiente, mas a riqueza é a causa principal dessa degradação, já que nela se consome mais energia e materiais e se produz mais dejetos.

É o Estado o responsável pela disponibilidade das ‘condições de produção’: o zoneamento urbano, a água potável, o ar respirável, minerais e combustíveis fósseis produzidos por fenômenos geológicos que duraram milhares de anos, e que devem ser mantidos a bom preço ao custo de uma guerra se for necessário ... (ALIER, 1992, p.16).

Na busca por se engajar na busca por um desenvolvimento mais sustentável, o Brasil instituiu uma variedade de políticas públicas sustentáveis, a saber: Política Nacional de Meio Ambiente (Lei nº 6.938/1981); Política Agrícola (Lei nº 8.171/1991); Política Nacional de Recursos Hídricos (Lei nº 9.433/1997); Lei de Crimes Ambientais ou Lei da Natureza (nº 9.605/1998); Políticas Nacional de Educação Ambiental (Lei nº 9.795/1999); Política Nacional sobre Mudança do Clima (Lei nº 12.187/2009); Política Nacional de Resíduos Sólidos (Lei nº 12.305/2010); Política Nacional de Mobilidade Urbana Sustentável (Lei nº 12.587/2012); Política Nacional de Agroecologia e Produção Orgânica (Decreto 7.794/2012); Lei Anticorrupção (nº 12.846/2013); Plano de Ação para a Produção e Consumo Sustentáveis; Novo Código Florestal Brasileiro; regime jurídico da Avaliação de Impacto Ambiental – AIA;

além de várias políticas sociais, ambientais e de desenvolvimento, órgãos, conselhos, fundos, comissões e secretarias específicas, leis de licenciamento, estudos e relatórios de impacto ambiental, dentre outros.

Em geral, as políticas públicas precisam ser monitoradas. Barbieri apud Silva Filho (1999) cita alguns instrumentos da política ambiental brasileira, conforme Quadro 2, evidenciando as principais formas de controle do poder público sobre atividades com impacto ambiental.

Quadro 2 – Principais instrumentos da política ambiental pública brasileira

Gênero	Espécie
Comando e Controle	<ul style="list-style-type: none"> • Padrão de emissão • Padrão de desempenho • Proibições e restrições sobre produção, comercialização e uso de produtos • Licenciamento Ambiental
Econômico	<ul style="list-style-type: none"> • Tributação sobre poluição • Tributação sobre o uso de recursos naturais • Incentivos fiscais • Criação e sustentação de mercados • Financiamentos em condições especiais • Licenças negociáveis
Diversos	<ul style="list-style-type: none"> • Educação ambiental • Reservas ecológicas e outras áreas de proteção ambiental • Informações ao público • Mecanismos administrativos e jurídicos de defesa do meio ambiente.

Fonte: Barbieri apud Silva Filho (1999)

De acordo com Floriano (2007) os instrumentos das políticas públicas, especialmente das políticas ambientais, visam garantir o cumprimento de estratégias de economia e proteção de recursos naturais e o controle deve ocorrer por meio do poder público, que demanda, por exemplo: divulgação anual do Relatório de Qualidade do Meio Ambiente, Cadastros Técnicos Federais, penalidades disciplinares ou compensatórias, revisão de atividades, dentre outras.

Gonçalves-Dias et al (2011) afirmam que um dos maiores motivadores da sustentabilidade são as forças reguladoras exercidas pelos órgãos governamentais, pois as fortes regulamentações decorrentes de pressões públicas dispõem as empresas a aprimorar seu desempenho. Dessa forma as políticas públicas contribuem, dentre outras coisas, para direcionar a atuação das empresas de maneira que possam também se tornar mais sustentáveis. As organizações precisam estar atentas ao surgimento de novas leis que exigem sua readequação e controle, para poderem enfim exercer a sustentabilidade empresarial.

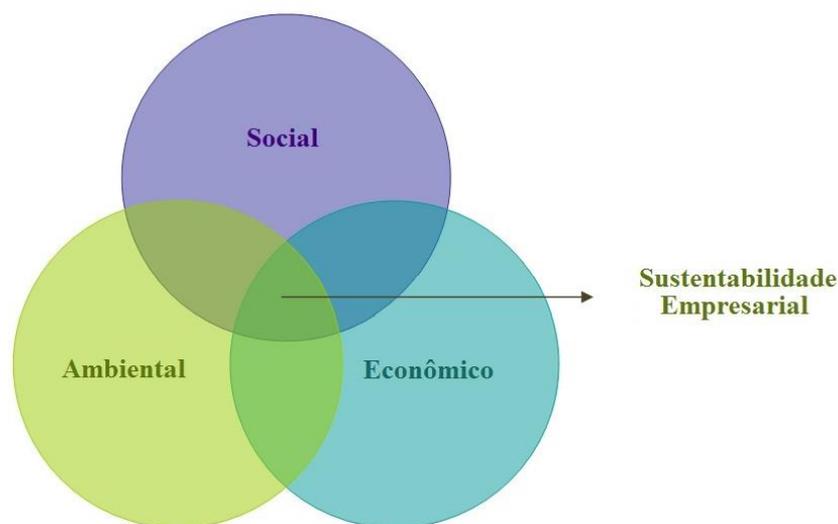
2.1.3 Sustentabilidade Empresarial

O termo sustentabilidade está inserido no cotidiano global há algumas décadas, relacionando-se intimamente com as questões empresariais. A incorporação do conceito de desenvolvimento sustentável no âmbito empresarial pode contribuir para o equacionamento da crise ambiental no atual contexto da globalização. De acordo com Nobre e Amazonas (2002, p.239), a sustentabilidade diz respeito ao “uso de recursos que melhor atenda à perpetuação da espécie humana”. Essa otimização do uso dos recursos disponíveis e responsabilidade pelas ações praticadas, adotando as dimensões da sustentabilidade nos processos de decisão, é o que define sustentabilidade empresarial.

Um aspecto central do enfoque em questão é o balanceamento da proteção ambiental com o desenvolvimento social e econômico, induzindo um espírito de responsabilidade comum como processo de mudança, no qual a exploração de recursos materiais, os investimentos financeiros e as rotas de desenvolvimento tecnológico deverão adquirir sentido harmonioso (CLARO ET AL, 2008, p.291).

O conceito de sustentabilidade empresarial, tomado como base desse trabalho, compreende a adoção do tripé da sustentabilidade, que preconiza o equilíbrio entre as dimensões tradicionais econômica, social e ambiental em uma organização, conforme apresentado na Figura 1, ainda que a dimensão econômica não seja analisada nesta pesquisa.

Figura 1 – Tripé da Sustentabilidade



Fonte: elaborado pela autora com base nas dimensões tradicionais da CMDS (2002).

Considerando a ponderação de Nobre e Amazonas (2002) acerca das práticas de sustentabilidade e crescimento econômico serem opções éticas distintas e que por isso os limites naturais

condicionam o crescimento, urge a busca de harmonia entre elas. Dessa forma a empresa deve assumir a responsabilidade socioambiental de sua atuação.

A internalização e aplicabilidade do conceito de desenvolvimento sustentável no ramo empresarial são extremamente importantes para o desenvolvimento atual. Para Kinlaw (1997) o desenvolvimento sustentável aplicado às empresas compreende não apenas um objetivo pelo qual se deve trabalhar, mas também o meio para planejar, executar e avaliar os aspectos do negócio considerando o meio ambiente. Essa tarefa não é fácil, por isso há tantas posições contrárias à sustentabilidade empresarial, uma vez que a mudança de foco do econômico para o socioambiental ainda não é percebida. Alier (1992) deixa claro que não há garantia de adequação entre economia e ecologia e essa relação é complexa.

Outros autores, como Lombardi e Brito (2007), defendem o desenvolvimento sustentável como um elemento de competitividade, desde que a empresa se estruture quanto a suas capacidades estratégicas, tecnológicas e inovadoras, e suas relações com atores externos, em especial sua cadeia de suprimento, governo e sociedade. Entretanto, entende-se a sustentabilidade, enquanto elemento de competitividade, mais como uma consequência da adoção da sustentabilidade empresarial do que como sua base, pois antes é necessário implantar um modelo de desenvolvimento que preze pela redução dos impactos sobre o meio e mudanças efetivas nos modos de gestão e produção das empresas. A partir do momento em que haja mudança na conscientização e as práticas sustentáveis passam a ser exigidas pela sociedade, aí sim se pode dizer que a sustentabilidade surge um elemento de competitividade.

A sustentabilidade empresarial, relacionada diretamente com o conceito de desenvolvimento sustentável, trouxe a ampliação da visão do papel da empresa antes resumida a prestar serviços, maximizar lucros e gerar bens e agora pautada a assumir responsabilidades por seus impactos, tanto social quanto ambiental (GVces, 2012). Essa sustentabilidade no ambiente empresarial pode ser utilizada apenas como estratégia de marketing, sem conjeturar mudanças na condução do negócio. No início as empresas se autodenominavam sustentáveis sem adotar qualquer medida que convergisse a tal conceito. Atualmente é possível acompanhar casos de empresas tidas como sustentáveis que são flagradas em situações contrárias ao que preza o equilíbrio do tripé da sustentabilidade.

Para Nakagawa (2010) é preciso tomar cuidado para que a sustentabilidade seja uma realidade e não uma moda. O mercado tem se apropriado das práticas e discursos da sustentabilidade,

porém há autores que refutam a ideia de sustentabilidade como uma prática de mercado. Lima (2002) corrobora com essa ideia ao apresentar a Modernização Ecológica como a nova versão do desenvolvimento sustentável:

Resumidamente, pode ser entendida como uma proposta de reestruturação da economia política do capitalismo que se esforça em demonstrar a compatibilidade entre crescimento econômico e proteção ambiental e a possibilidade de enfrentar a crise ambiental dentro dos marcos do capitalismo. Do ponto de vista daqueles que questionam o discurso da sustentabilidade as críticas se concentram sobre a frágil factibilidade da proposta no contexto de uma sociedade capitalista orientada pelo mercado (LIMA, 2002, p.5).

Nobre e Amazonas (2002) também não concordam com a tese de que a problemática ambiental possa ser equacionada no mercado. Eles defendem que a sustentabilidade empresarial não pode se limitar a valorar ou atribuir valor e preço aos recursos naturais. Infelizmente é por meio da valoração ou precificação dos recursos naturais que a economia compreende a sustentabilidade e é exatamente por isso que estabelecer uma relação harmônica entre mercado e as questões socioambientais é tão complexo. A lógica de tornar o meio ambiente em um bem e fazer apelos em prol do uso e desenvolvimento sustentável, objetivando defender o sistema capitalista é criticada por outros autores, como Ribeiro (1991).

Mesmo com as críticas ao conceito, observa-se que o desenvolvimento sustentável está inserido no ambiente empresarial, ainda que mais focado em questões relativas a eficiência em gestão e produção do que na própria conscientização dos empresários, como evidencia Dias (2011):

Embora haja um crescimento perceptível da mobilização em torno da sustentabilidade, ela ainda está mais focada no ambiente interno das organizações, voltada prioritariamente para processos e produtos. É um grande avanço, sem dúvida nenhuma, tomando-se como marco o ano de 1992; mas ainda falta muito para que as empresas se tornem agentes de um desenvolvimento sustentável, socialmente justo, economicamente viável e ambientalmente correto (DIAS, 2011, p. 49).

O fato é que aos poucos a consolidação e universalização da noção de desenvolvimento sustentável fazem surgir uma consciência global tanto para os indivíduos quanto para as empresas, resultando em uma mudança no perfil de consumidores e mercado. Os indivíduos, na posição de consumidores, ao internalizar esse conceito, se tornam mais exigentes quanto à sustentabilidade dos produtos e serviços que consomem. Esse novo comportamento do consumidor fez surgir um novo paradigma conhecido como consumo sustentável, ou consumo consciente ou responsável, definido por Ribeiro e Veiga (2011, p.48) como “a busca por produtos e

serviços ecologicamente corretos”. Já as empresas vão criando novos conceitos de produtos, processos e serviços para se adequar às novas demandas dos consumidores e do mercado. Para que as empresas caminhem rumo à adoção de uma estratégia empresarial realmente sustentável socioambientalmente, é fundamental a cooperação de seus públicos estratégicos de negócio, parceiros em sua cadeia de suprimento.

Para adotar a sustentabilidade empresarial, as empresas costumam utilizar instrumentos de gestão socioambiental e os principais deles são: avaliação de impacto ambiental, análise do ciclo de vida, rótulo ecológico, *ecodesign*, auditoria e certificação ambiental, avaliação de desempenho ambiental e sistema de gestão ambiental – SGA, este último sendo mais representativo. A gestão ambiental nas empresas é considerada por Floriano (2007, p.37) como “fator de competição comercial” por causa do fenômeno do consumo sustentável.

Dentre os sistemas de gestão ambiental podemos citar British Standard – BS 7750, Eco Management and Audit Scheme – EMAS, International Organization for Standardization – ISO 14001 e, recentemente, a ISO 16000. Floriano (2007) afirma que os princípios para organizações que possuem um SGA, especificamente as normas ISO, são: comprometimento e política ambiental, planejamento para cumprimento de sua política, implementação, medição e avaliação, análise crítica e melhoria. As normas ISO são mais difundidas e utilizadas no Brasil, especialmente a ISO 14001, que contempla em seu descritivo a influência da empresa sobre seus fornecedores. Ou seja, essa influência à qual se refere a presente pesquisa já é preconizada e instituída nos próprios sistemas de gestão ambiental.

A política de gestão ambiental privada, nos termos das normas ISO, portanto, tem como princípio escutar os setores da sociedade envolvidos, clientes, governo, fornecedores, trabalhadores, acionistas, vizinhos, etc., para criar um sistema de gestão dos aspectos ambientais de seus processos e produtos, melhorando-o continuamente (FLORIANO, 2007, p.39).

Essas normas, instrumentos e sistemas estimulam as empresas a inovar e melhorar sua competitividade dentro do contexto da sustentabilidade, contribuindo para entendermos a sustentabilidade como uma imposição e demanda de mercado. Assim, é possível concluir que as empresas estão inserindo as premissas do tripé da sustentabilidade (ambiental, social e econômico) para a condução dos negócios fundamentadas em três questões, consideradas pressões externas: primeiramente na percepção do que os consumidores esperam das empresas, internalizando o conceito de consumo sustentável; em seguida, fundamentam-se nas políticas públicas de sustentabilidade, pautadas nos padrões de produção e consumo e preservação e recupera-

ção ambiental. Por fim, para atender às exigências das grandes empresas, empresa focal da cadeia de suprimento à qual as organizações de pequeno e médio porte fazem parte, atuando como suas fornecedoras, atendendo dessa forma às exigências de SGA como a ISO 14.001.

Dados do IBGE (2010) demonstram como as organizações de pequeno e médio porte são relevantes para a economia brasileira. De acordo com Voltolini (2014) elas promovem a inclusão, movem o mercado interno, compõem arranjos de desenvolvimento local, atendem às demandas da comunidade, dentre outras coisas. Ionescu-Somers (2014) apresenta que, em média, 95% das empresas de todo o mundo são de pequeno e médio porte, abrangendo quase 60% do total de empregos gerados no setor privado.

Mesmo com tantos fatores que as tornam relevantes para a economia e estudos de gestão, as organizações de micro, pequeno e médio porte, possuem pouca participação nos estudos da área de administração quando comparadas às de grande porte. Esta é uma lacuna preocupante, frente a expressividade dessas organizações no panorama mundial. Seguindo a mesma lógica, essas organizações pouco fazem parte das discussões acerca da sustentabilidade, embora qualquer mudança rumo a um modelo de negócio mais sustentável passa pelas organizações desse porte.

Pequenas e médias empresas (PME) exercem um grande impacto sobre o futuro dos negócios e do planeta. Apesar de representar uma parte significativa da economia mundial, elas são bastante negligenciadas em debates sobre o desenvolvimento sustentável (IONESCU-SOMERS, 2014, p.19).

Como dito anteriormente, esta pesquisa abrange mais do que pequenas e médias empresas, contemplando também outras organizações, como as cooperativas. Por esse motivo adota-se a denominação de organizações de pequeno e médio porte, ao invés de pequenas e médias empresas. A escolha dessa categoria, excluindo-se as organizações de porte micro, se deve ao fato de elas fazerem parte da cadeia de suprimento das grandes empresas, foco desse estudo.

Acredita-se que as exigências da cadeia de suprimento influenciem a adoção de sustentabilidade nas organizações de pequeno e médio porte. Para manterem-se na cadeia das grandes empresas essas organizações precisam ajustar seus negócios quanto a segurança e saúde do trabalhador, sistemas de tratamento de resíduos, gestão de uso da água, além de adotar normas e certificações, sistemas de gestão integrada, auditoria, processos alinhados às políticas ambientais do cliente e, em alguns casos, inovar em procedimento, gestão e produto (RIS, 2014).

De acordo com a técnica de integração da sustentabilidade no plano de negócios apresentada na Revista *Ideia Sustentável* (RIS, 2014), a sustentabilidade precisa ser inserida no plano de negócios das organizações de pequeno e médio porte, abrangendo missão, visão e valores, inovação e eficiência de custos, e no diálogo com as partes interessadas. Determinadas organizações desse porte estão realmente aptas a atender de forma inovadora às demandas por serviços e produtos sustentáveis, mas é preciso haver cooperação. É essa cooperação e as práticas sustentáveis inovadoras das organizações de pequeno e médio porte que serão analisadas nessa pesquisa. A delimitação e construção do conceito de inovação no âmbito das teorias existentes desde o último século são apresentados a seguir.

2.2 INOVAÇÃO E SUAS TEORIAS

A inovação é um elemento constitutivo da formação do homem. As invenções, difusão das máquinas, desenvolvimento industrial e o amadurecimento e avanço tecnológico representam este fenômeno atualmente tão em moda. Tem-se na organização, tratada pelos autores de inovação como firma, o lócus desse processo: é nela que ocorre uma mudança no conhecimento ou mudança tecnológica (invenção), um processo novo melhorado ou uma mudança técnica inédita (inovação) e sua difusão.

De acordo com Tigre (2006), invenção consiste em criar um processo, uma técnica ou um produto inédito, enquanto a inovação é a aplicação prática efetiva de uma invenção. Para Drucker (1997) a inovação consiste em uma ferramenta para explorar a mudança como possibilidade de um novo ou diferente negócio. Já Penrose (1959), considerada como neoschumpeteriana, entende que a inovação possibilita vantagem competitiva para as empresas dentro de seus mercados, além de permitir novas oportunidades.

Pessali e Fernández (2006), analisam a relação entre inovação e empresas em três distintos períodos da teoria econômica. O primeiro período é o das teorias do início do século XX, que foca a importância do conhecimento para avanço das empresas. Os autores analisam inicialmente a teoria neoclássica da firma, que entende que as mudanças tecnológicas são exógenas a elas. Na sequência analisam as visões alternativas da firma, que se fundamentam principalmente em Schumpeter e na análise de como a firma se relaciona com as mudanças tecnológicas, ou seja, estas passam a ser endógenas à firma e geradoras de desenvolvimento econômico quando uma invenção ganha vazão mercadológica e se transforma em inovação. É assim que as empresas usam do conhecimento para incrementar a produção e gerar inovação.

Muitos consideram que o tema da inovação teve origem com Joseph Alois Schumpeter que a relacionava com os ciclos econômicos. O economista Schumpeter constitui uma Economia da Inovação após a Segunda Guerra Mundial, tendo como foco em suas discussões a inovação tecnológica. Para Schumpeter (1988), a inovação tecnológica contribui para o desenvolvimento econômico, representando um elemento essencial para impulsionar o desenvolvimento do sistema capitalista, já que possui “capacidade de perturbar o mercado, garantindo temporariamente ao inovador uma posição diferenciada” (DIAS; NOVAES 2010, p.158). Schumpeter (1988) afirma que a inovação pode ocorrer por meio de: novo produto, novo processo de fabricação, exploração de novo mercado, nova fonte de matéria-prima ou reorganização estrutural da empresa.

Ainda sobre a relação entre inovação e empresas o segundo período, analisado por Pessali e Fernández (2006), compreende as teorias de meados do século XX. Neste período os autores evidenciam um foco na tecnologia social (produto, técnica ou processo criado em interação com a comunidade e que visa solucionar um problema social) enquanto aspecto físico da tecnologia, ou seja, foco nos moldes da interação humana com fins à produção, diferentemente das teorias neoclássicas. A empresa capaz de explorar essa interação apresenta inovação nas estruturas organizacionais e maior crescimento.

Dias e Novaes (2010, p.158-159) posicionam-se quanto a relação entre inovação e tecnologia social. Para esses autores, inovação diverge de tecnologia social devido ao fato de inovação tecnológica ser “um fenômeno essencialmente capitalista” enquanto a tecnologia social é um fenômeno que ocorre fora ao mercado, distante do lucro. Por esse motivo, ao analisar as possíveis contribuições da economia da inovação para a tecnologia social, os autores não consideram adequado o uso do termo “inovação social”, mas reconhecem a possibilidade de contribuição da economia da inovação para os estudos da tecnologia social.

Por fim, o terceiro período analisado por Pessali e Fernández (2006) corresponde às teorias modernas. Neste período os autores demonstram a similaridade delas com a teoria evolucionária. As teorias modernas da firma são relacionadas com inovação tecnológica e com inovação organizacional. Na primeira, dá-se ênfase às rotinas, como resultantes de mutações, e às competências. As rotinas reforçam conhecimentos coletivos, trazendo resultados às firmas. As pressões competitivas e necessidades de se manter no mercado e gerar mais lucro faz com que as firmas busquem novas rotinas, técnicas e produtos, adaptando-se a mudanças no ambiente.

Para Pessali e Fernandez (2006), as rotinas expressam as competências da firma enquanto essas últimas compõem as rotinas.

A teoria das competências evidencia que para possuí-las é necessário ter um processo de inovação tecnológica, que se caracteriza como um salto no desconhecido; trajetórias padronizadas dependentes de evolução das tecnologias; acumulação de mudanças tecnológicas; alto grau de irreversibilidade das inovações tecnológicas; inter-relação das inovações com outras tecnologias; dificuldade de manualizar as inovações e de estabelecer direitos totais das inovações. Segundo o Manual de Oslo (EUROPEAN COMMISSION, 1996 APUD ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO – OCDE, 2004), a empresa inovadora é caracterizada por suas competências estratégicas: visão de longo prazo, identificação das tendências de mercado, habilidade para gerenciar informações econômicas e tecnológicas; e por suas competências organizacionais: receptividade e habilidade de gerir riscos, cooperação interna e externa e investimento em recursos humanos.

Já a inovação organizacional se relaciona com a tecnologia organizacional, a qual se refere à engenharia social. De acordo com Tigre (2006), as principais inovações organizacionais dos últimos tempos são o sistema *just-in-time* - *JIT*, que visa combater o desperdício de tempo de recurso e o controle da qualidade total – *CQT*, que visa melhoramentos contínuos e pode ser certificada mediante normas.

Analisando os três períodos descritos anteriormente, tem-se que as modernas teorias da firma são as que mais se relacionam com mudanças tecnológicas e inovação. Para Pessali e Fernández (2006) as mudanças tecnológicas são amplamente tratadas nas modernas teorias da firma e as tecnologias de produção exigem interação das pessoas entre elas e com as máquinas. Para sobreviver, as empresas precisam se adaptar às tecnologias físicas e organizacionais. Por esse motivo, a inovação se relaciona com estratégia competitiva, conforme apresenta Tigre (2006).

Para Tigre (2006), há diferentes tipos de estratégias tecnológicas de inovação que podem ser usadas como táticas competitivas, são elas: ofensiva, defensiva, imitativa, dependente, tradicional e oportunista (FREEMAN, 1997 APUD TIGRE 2006). As estratégias de inovação estão relacionadas à obtenção de conhecimento para produção de produtos, serviços e processos que suscitem vantagens competitivas sustentáveis.

Quadros (2005) afirma quão importante se faz alinhar e integrar a estratégia de inovação à estratégia competitiva da empresa. Ainda segundo Tigre (2006), as estratégias tecnológicas de

inovação têm caráter flexível para poder incorporar possíveis mudanças tanto na tecnologia quanto no mercado. Este autor lembra ainda que introduzir uma nova tecnologia, uma inovação, requer adaptação e mudança organizacional, o que exige muito mais da empresa.

Vários são os fatores que induzem uma empresa a inovar ou implantar uma mudança tecnológica. Tigre (2006) afirma que as principais fontes para inovação nas empresas são: um desenvolvimento tecnológico próprio, contratos de transferência de tecnologia, tecnologia incorporada, conhecimento codificado, conhecimento tácito e aprendizado cumulativo. Entretanto há outras fontes inspiradoras como participar de feiras, congressos, exposições, cursos, treinamento, dentre outras, como imposições do mercado.

É importante compreender que a inovação não compreende apenas uma tecnologia física. De acordo com Pessali e Fernández (2006), os tipos de inovação existentes e empregados pelas empresas são: produto, processo e serviço. Pela descrição do Manual de Oslo (OCDE, 2004), são vários os tipos de mudanças que uma empresa pode adotar nos métodos de trabalho, fatores de produção ou desempenho comercial, porém para ser considerada uma inovação a mudança precisa ser diferente de ações rotineiras e complementares.

O Manual de Oslo (OCDE, 2004), descreve que práticas inovadoras compreendem tipos diferentes de inovação, conforme apresentado no Quadro 3, a saber: inovações tecnológicas de produto e processo, que preconiza mudanças expressivas em métodos de produção e distribuição; e as inovações não-tecnológicas em marketing e organizacional, relacionada com implantação de novos métodos organizacionais.

Quadro 3 – Tipos de inovações

Inovações	Descrição da Inovação
Produto	Envolve mudanças significativas nas potencialidades de produtos e serviços. Incluem-se bens e serviços totalmente novos e aperfeiçoamentos importantes para produtos existentes.
Processo	Representa mudanças significativas nos métodos de produção e de distribuição
Marketing	Consiste na implementação de novos métodos de marketing, incluindo mudanças no design, do produto e embalagem, na promoção e colocação desse produto, e método de estabelecimento de preços de bens e de serviços.
Organização	Refere-se à implementação de novos métodos organizacionais, como mudanças em práticas de negócios, organização do local de trabalho ou relações externas da empresa.

O Manual de Oslo (OCDE, 2004) tem como foco os dois primeiros tipos, as inovações tecnológicas, descrevendo-os com maior detalhe, mas também aborda sobre os dois últimos. A inovação tecnológica de produto consiste em implantar e comercializar um produto novo ou com desempenho aprimorado. Já a inovação tecnológica de processo consiste em implantar métodos de produção novos ou aprimorados. Esta pesquisa tomará como base a descrição dos quatro tipos de inovação provenientes do Manual de Oslo: inovação de produto, inovação de processo, inovação em marketing e inovação organizacional. Para atender ao cerne da pesquisa, relaciona-se inovação com sustentabilidade, conforme apresentado a seguir.

2.2.1 Inovação e Sustentabilidade

As empresas têm buscado solucionar seus impactos negativos sobre o meio ambiente por meio de inovações sustentáveis (BARBIERI E SIMANTOB, 2007; LARSON, 2000), sejam elas ocorridas nos métodos produtivos, invenção de um novo produto ou nas mudanças em gestão. Quando alinhada ao negócio da empresa, a sustentabilidade se transforma em um impulsionador da inovação, possibilitando o surgimento de novos produtos/serviços e processos.

Barbieri e Simantob (2007) afirmam que a organização inovadora sustentável atua visando atingir um desenvolvimento social inclusivo, com prudência tecnológica e eficiência econômica. A preocupação com o meio ambiente se relaciona com a inovação devido ao impacto desta sobre o meio ambiente e a sociedade. Os autores complementam ainda que organizações inovadoras sustentáveis consistem aquelas capazes de gerar esse tipo de inovações, porém de maneira contínua.

Tomando como base a definição que Drucker (1997) dá à inovação, como uma ferramenta para explorar a mudança, e também a de Tigre (2006), que inovação é a aplicação prática de uma invenção, as inovações sustentáveis são as práticas inovadoras que possuem caráter sustentável tanto social quanto ambientalmente, no âmbito do produto, processo, marketing e organização, conforme definição dos tipos de inovação do Manual de Oslo. Faz-se importante desde já definir as características de cada um dos tipos de inovação do Manual de Oslo no âmbito da inovação sustentável. A descrição desses itens consta no Quadro 4.

Quadro 4 – Descrição das inovações sustentáveis

Tipo de inovação	Descrição da inovação socioambiental
Produto	Aperfeiçoamento significativo ou criação de novos produtos/serviços que gerem menos perdas e impactos, sejam recicláveis, mais duráveis e produzidos com matéria-prima natural e biodegradável.
Processo	Processo produtivo limpo, com reciclagem, aproveitamento de resíduos e economia de recursos; uso de matéria-prima renovável, oriunda de manejo sustentável e/ou em menor quantidade; adoção de programas de melhoria e qualidade, certificação e logística inteligente.
Marketing	Implantação de eco design no produto e na embalagem e demais práticas para preço, promoção e distribuição com apelo à consciência ambiental dos clientes.
Organização	Adoção de métodos de gestão sustentáveis, como economia de recursos, coleta seletiva, flexibilidade no trabalho, relatórios de sustentabilidade, sistemas de gestão e estratégia sustentável.

Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Estratégias de inovação para redução de impactos socioambientais são definidas de diferentes formas pelos especialistas (SILVA et al, 2012), como ecoinovação (desenvolvimento de novos produtos visando a redução de impactos) ou inovação sustentável (compreendendo empreendedorismo e comercialização de tecnologias, produtos e serviços, criação de espaços de mercado e processos rumo à sustentabilidade). Seja qual for o conceito, a inovação sustentável pode ocorrer na invenção de um novo produto, na mudança da estratégia, gestão e cultura organizacional ou até mesmo no incentivo à criação de um novo negócio.

A inovação sustentável corresponde a uma mudança em prol da sustentabilidade que se configura como estratégia competitiva. Tal mudança pode ocorrer em práticas de gestão e processos internos, tornando a inovação fundamental para o desenvolvimento sustentável. Emerge-se então a necessidade de se pensar em novas estratégias de inovação, entendendo a inovação como mudanças em hábitos, comportamentos, práticas, negócios, meios de produção, produtos e gestão que considerem também a vertente ambiental.

Inovações relevantes foram inseridas nas empresas a partir da emergência do conceito de sustentabilidade. Atualmente a questão ambiental gera novas oportunidades de negócio e faz surgir importantes inovações tecnológicas que exigem entendimento sobre mercado e pesquisas científicas para que seja possível desenvolver soluções ambientais que gerem vantagem competitiva, resultando em melhorias desde a rotina até processos e produtos (NASCIMENTO et al, 2008).

Estratégias de inovação estão intimamente relacionadas com obtenção de conhecimento para produção de produtos e serviços que suscitem vantagens competitivas sustentáveis. Para Quadros (2005) é importante alinhar e integrar a estratégia de desenvolvimento de produtos, processos e serviços e a estratégia tecnológica com a estratégia competitiva da empresa.

A qualidade do processo de inovação e a capacidade de inovar exigem uma cultura de inovação na empresa, atitudes abertas para o aprendizado, a criatividade e a tolerância ao risco administrado, além do engajamento com o processo de inovação como base da estratégia de diferenciação competitiva sustentada (QUADROS, 2008, p. 14).

Barney (2002) demonstra que para obter vantagem competitiva as empresas devem ter valores raros e de difícil imitabilidade pela concorrência. Assim, a gestão dos recursos (financeiros, ambientais, processos organizacionais e competências pessoais e organizacionais) por meio das capacidades inovativas (que gerem mudanças tecnológicas e de mercado) leva às “diferenciações competitivas”, difíceis de serem imitadas.

Curi et al (2010) enfatizam que a competição é um aspecto essencial da inovação, pois obriga a empresa a inovar naquilo que o mercado mais valoriza. Para Larson (2000) a inovação sustentável é um fenômeno em constante crescimento e de caráter essencial para a evolução dos negócios, proporcionando transformação tecnológica e oportunidade de negócio.

Kemp et al (2000) evidenciam que uma inovação sustentável é condicionada por regulamentações governamentais, mercado, prática vigente de engenharia e padrão dos produtos e processos tecnológicos específicos de cada setor. Outros autores traçam os possíveis estímulos para que uma organização adote inovação sustentável, conforme apresentado no Quadro 5.

Quadro 5 – Estímulos à inovação sustentável

Incentivos para inovação sustentável, segundo Larson (2000)	Fatores condicionantes de inovações sustentáveis, segundo Kemp et al (2000)
Políticas públicas – regulamentações que impulsionam a inovação sustentável	Incentivos à inovação - sob influência dos custos, demanda, grau de competição e condição de apropriação dos benefícios econômicos da inovação.
Atitudes voluntárias – adoção de padrões de desempenho ambiental visando seguir ou se antecipar às demandas	Conhecimento – assimilação e combinação de diferentes fontes necessárias à inovação
Visão baseada em recursos – incorporação de considerações ecológicas na gestão da organização	Capacidade de gerenciar – gerir o processo inovativo

Fonte: elaborado pela autora, 2017.

O Quadro 5 evidencia dois desses estímulos, os incentivos descritos por Larson (2000) e os fatores condicionantes de Kemp et al (2000). É possível observar que os principais estímulos consistem: políticas públicas, adoção voluntária de padrões, gestão inovadora e conhecimento.

A inovação deve ir além da criação de produtos e serviços com uma nova tecnologia. É preciso mudar práticas de gestão e processos de produção, o que torna a inovação fundamental para adoção da sustentabilidade nas empresas, pois com ela é possível adotar mudanças que contribuam para um novo desenvolvimento.

Não prego que as empresas deveriam parar de pensar em melhorias contínuas, mas devem parar de defender a ideia de que não é possível abraçar nenhuma outra lógica. A ecoeficiência é pautada na ideia de melhoria contínua, e é ótimo que as empresas sejam ecoeficientes. Mas as companhias não vão garantir a sustentabilidade do planeta simplesmente fazendo melhor aquilo que já fazem. Precisamos mais do que isso (HART, 2012, p.68).

Hart (2012) afirma ainda que esse momento chamado por ele de “salto verde” é a grande chance para as organizações de pequeno porte que buscam crescimento. Com isso emerge-se a necessidade de inseri-las no ambiente da sustentabilidade empresarial, fazendo-as pensar em novas estratégias de inovação.

O Projeto Inovação e Sustentabilidade na Cadeia de Valor, do Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas – GVces busca a promoção da inovação e da sustentabilidade nas pequenas e médias empresas a partir da cadeia das grandes empresas. Esta experiência busca despertar nas grandes empresas a importância de possuir estratégias inovadoras de sustentabilidade na cadeia, o estímulo ao intercâmbio de experiências e apoio para gerar conhecimento (GVCES, 2012). Essa proposta é importante para expandir inovação

sustentável e inserir pequenos negócios no tema da sustentabilidade.

De acordo com Lundvall (2002) a inovação resulta da interação de diversos atores espalhados em organizações e lugares distintos, necessitando da combinação estrita entre base do conhecimento e os processos de inovação. O mesmo ocorre quando se trata de inovações sustentáveis. Para Carvalho e Barbieri (2012) as inovações sustentáveis compreendem interação entre *stakeholders*, público estratégico que se relaciona com a empresa, configurando novas formas de produção atreladas à sustentabilidade, ou seja, correspondem a mudanças em produtos, processos e gestão que visem adequação a políticas e preceitos de sustentabilidade para todos os atores de uma cadeia de suprimento. Dessa forma, surge o conceito de Gestão da Cadeia de Suprimento Sustentável, que se apresenta a seguir.

2.3 GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTO SUSTENTÁVEL

Diante do cenário apresentado e desafios econômicos, sociais e ambientais hoje enfrentados, é necessário unir esforços para que grandes empresas estabeleçam uma gestão responsável dos impactos externos em suas cadeias e, além disso, envolvam e engajem seus *stakeholders*, dentre eles os fornecedores, na busca por soluções sustentáveis. A preocupação e extensão das práticas sustentáveis para todos os elos da cadeia de suprimento é um passo importante para solução da problemática socioambiental causada pelas empresas.

Christopher (2007) afirma que a cadeia de suprimento consiste em uma rede de organizações vinculadas à montante e à jusante. Essa rede forma uma cadeia a partir da empresa focal, que é geralmente a grande empresa da cadeia que exerce influência devido ao seu poder econômico. De acordo com Lambert et al (1998) essa cadeia é composta pelos *stakeholders* que se relacionam com a empresa focal sendo eles classificadas como membros primários, aqueles cujas atividades exercem valor agregado, ou membros de apoio, aqueles que fornecem algo de qualquer natureza para o membro primário, não participando diretamente das atividades de valor agregado. Nesta pesquisa serão analisadas a empresa focal e fornecedores membros primários.

A sustentabilidade na cadeia preconiza responsabilidades além do ambiente interno da organização, tendo a empresa que responder também pelas ações comerciais, empregatícias e ambientais de seus *stakeholders*, diretos ou indiretos. De acordo com Gonçalves-Dias et al (2011), os possíveis *stakeholders* que compõem a estrutura da cadeia de suprimento são: governo,

fornecedores, compradores, competidores, comunidade e organização não-governamental – ONG. Essa composição pode variar de acordo com a área da atuação da empresa focal da cadeia. Nesta pesquisa os *stakeholders* analisados consistem nos fornecedores de serviços e produtos.

A incorporação das preocupações socioambientais à cadeia de suprimento surgiu na década de 1990. De acordo com Carvalho e Barbieri (2012), uma variedade de autores descreve uma abundância de instrumentos de sustentabilidade na gestão da cadeia de suprimento (supply chain management – SCM), tais como: gestão ambiental da cadeia de suprimento (supply chain environmental management – SCEM); gestão da cadeia de suprimento ambiental (environmental supply chain management – ESCM); gestão da cadeia de suprimento verde (green supply chain management – GSCM); cadeias de suprimento de ciclo fechado (closed-loop supply chain – CLSC); gestão da cadeia de suprimento responsável (responsible supply chain management – RSCM) e gestão da cadeia de suprimento sustentável (sustainable supply chain management – SSCM).

Carter e Rogers (2008) definem a gestão da cadeia de suprimentos sustentável como a execução de metas, tanto econômicas quanto socioambientais, de forma clara, integrada e inter-relacionada objetivando a melhora do desempenho não apenas da empresa, mas de toda a cadeia de suprimento. Já para Seuring e Müller (2008) ela representa o gerenciamento de fluxos de informação, material e capital, além da colaboração entre todas as empresas da cadeia, no intuito de alcançar as dimensões do tripé da sustentabilidade, não deixando, para tal, de considerar as necessidades dos consumidores e de todas as partes envolvidas.

Como apresentado por Gonçalves-Dias et al (2011) no item 4.1.2, um dos maiores motivadores da sustentabilidade nas empresas são as regulamentações dos órgãos governamentais, mas não o único. Atualmente, formas de regulamentação privada têm sido cada dia maior, como: certificação, códigos de conduta, selos verdes, padrões administrativos e sistemas de governança globais. Ainda de acordo com Gonçalves-Dias et al (2011), essas regulações privadas atingem diretamente as grandes organizações, mas podem também influenciar as organizações menores por fazerem parte da cadeia de suprimento da grande organização.

Assim, a gestão da sustentabilidade junto à cadeia de suprimento é uma forma de atender a demandas atuais e futuras de clientes e de autorregulação e conduta; gerar impacto positivo pela redução de custos; gerir riscos reputacionais; atender a compromissos voluntários já

assumidos; buscar inovações de processos e produtos focando em sustentabilidade e promover o desenvolvimento de ecossistemas de inovação (GVCES, 2012).

Para que haja sustentabilidade na cadeia de suprimento são necessárias operações em cadeia entre as empresas, onde a empresa focal se relaciona com seus *stakeholders*. Hart e Milstein (2003) ressaltam a importância da busca da sustentabilidade ser realizada em conjunto. Dessa forma, para contribuir com o desenvolvimento sustentável as empresas precisam agir em parceria com os demais membros da cadeia de suprimento.

Diante do exposto, parte-se do pressuposto de que a sustentabilidade é inserida na cadeia de suprimento pela empresa focal, uma vez que ela é a maior e mais representativa empresa da cadeia. Para que uma cadeia seja efetivamente sustentável, a cooperação em todos os seus elos é fundamental. Caso a empresa focal tenha de fato políticas e práticas sustentáveis, essa empresa possui um importante papel na promoção da sustentabilidade em sua cadeia. Esse elo de disseminação das práticas sustentáveis inovadoras entre os membros da cadeia parte das grandes empresas também pelo fato de suas operações terem representativo impacto no meio ambiente.

Dessa forma, uma cadeia de suprimento sustentável pode ser entendida como sendo aquela onde há gestão integrada visando o aprimoramento de ações contra impactos sociais e ambientais através do gerenciamento de matérias-primas, produtos e serviços, tanto de fornecedores quanto de prestadores de serviços, até o cliente final e vice-versa. Para Hart e Milstein (2003) apud Da Rocha et al (2015, p.294), faz-se necessária a adoção de estratégias e práticas com potencial de “reduzir os custos e riscos, elevar a reputação e a legitimidade da organização, acelerar o processo de inovação e o reposicionamento no ambiente de negócio”.

Assim, quando a empresa focal adota práticas e metas sustentáveis, estas são repassadas também à cadeia de suprimento. Essas práticas adotadas (rastreabilidade, certificação, etc.) são acompanhadas de iniciativas de desenvolvimento de fornecedores. De acordo com Carvalho (2011), quando há pressões de demandas legais, clientes ou outros *stakeholders* a empresa focal tende a repassá-la à cadeia de suprimento. Esse repasse pode incidir nos elos iniciais da cadeia, ou seja, na produção de matérias-primas. A busca por melhoria do desempenho dos principais fornecedores dessa cadeia forma a gestão da cadeia de suprimento sustentável.

O princípio da cooperação abordado por Seuring e Müller (2008) se expande para a ideia de corresponsabilidade de uma grande empresa pelas práticas de gestão e produção de seus for-

necedores. Essa ideia tem levado as empresas a repensar suas práticas de qualificação, seleção, contratação, avaliação e monitoramento de fornecedores, já que elas começaram a ser cobradas pela responsabilidade social e ambiental também de seus fornecedores. Assim, o que a empresa focal faz é buscar garantia de que as práticas socioambientais estão sendo adotadas ao longo da cadeia de suprimento. Há modelos e instrumentos específicos para esta fase, os quais não serão tratados aqui por não ser o foco do estudo.

O encadeamento empresarial, no qual as empresas de pequeno porte fornecem produtos e serviços para as grandes empresas de uma cadeia de suprimento, faz-se uma situação propícia para as empresas dessa categoria se consolidarem no mercado, ainda que precisem atender a exigências da empresa focal. Na verdade, considerando o contexto dessas exigências estarem atreladas à questão da sustentabilidade empresarial, tida como distante dessas empresas, pode-se dizer que essas exigências são benéficas, pois irão suscitar nessas organizações mudança e inovação para atender a essa nova demanda. Esse novo cenário faz desse encadeamento um encadeamento sustentável. Porém, “apesar de ser essencial, a predisposição para parcerias por parte das PMEs não pode se restringir apenas para com seus grandes clientes” da cadeia de suprimento (GVCES, 2012, p.39).

Carvalho (2011) apresenta quatro modelos de SSCM, sendo dois deles propostos por Seuring e Müller: o SCMSM (*Supply Chain Management for Sustainable Products*) e o SMRP (*Supplier Management Risk and Performance*). O primeiro diz respeito à Gestão da Cadeia de Suprimento para Produtos Sustentáveis e tem como foco o ganho de vantagem competitiva da empresa focal e de sua cadeia no mercado, além da satisfação do cliente, tomando como base produtos com melhor qualidade socioambiental. Já o segundo se refere à Avaliação de Fornecedores para Riscos e Desempenho, que compreende adequar os processos produtivos às demandas de sustentabilidade, incorporando critérios socioambientais à avaliação dos fornecedores.

O segundo modelo de Seuring e Müller (2008) examina a relação da empresa focal com os fornecedores da cadeia, considerando a indução e implantação de inovações sustentáveis na cadeia de suprimento. Por esse motivo verificar-se-á se a gestão dos fornecedores de pequeno e médio porte da Natura se enquadra no modelo da estratégia SMRP, que busca garantia de adoção das práticas sustentáveis adequadas, ou seja, adequação do processo produtivo. Nesta estratégia a empresa focal também exige de seus fornecedores compromisso em relação a impactos socioambientais de suas operações. Reduz-se assim o risco reputacional e gera

resultados positivos. Seuring e Müller (2008) afirmam também que os fornecedores percebem que tais exigências são a condição de sua permanência na cadeia de suprimento, e isso os estimula a cumprir os requisitos exigidos pela empresa focal, porém, inseri-los nessa seara não é fácil.

Trazer o *stakeholder* para dentro dessa discussão é tarefa difícil, especialmente por que vai demandar deles determinadas condutas e exigências que requerem trabalho e investimento de tempo e recurso. A empresa focal precisa ter uma boa estratégia de engajamento de *stakeholder* para gerir com sucesso sua cadeia de suprimento.

2.3.1 Engajamento de Stakeholders

O espaço colaborativo que se estabelece com o engajamento dos diversos atores ao negócio, projeto ou cadeia é de fundamental importância para a sobrevivência e bom desempenho destes. Os atores são denominados de *stakeholders*, termo em inglês para ‘parte interessada’, sendo eles “qualquer organização ou indivíduo que possa ser afetado pelas atividades da empresa e cujas ações possam afetar a capacidade da empresa de implantar suas estratégias e atingir seus objetivos” (ACCOUNTABILITY, 2011).

O termo *stakeholder* foi criado em 1963 por Robert Freeman, tendo como significado, na época, grupos que apoiam o negócio para que o mesmo exista. Para Harrison (2005) “os *stakeholders* são os públicos de interesse, grupos ou indivíduos que afetam e são significativamente afetados pelas atividades da organização: clientes, colaboradores, acionistas, fornecedores, distribuidores, imprensa, governo, comunidade, entre outros”.

Engajamento de *stakeholders* é uma terminologia baseada na AccountAbility, ISO 26000 e GRI – Global Reporting Initiative que ressalta a relevância dos públicos de interesse através de um processo de construção conjunta que visa o ganha-ganha. Consiste em um novo modelo de gestão que contempla o público de interesse ao identificar suas demandas, se antecipar, gerenciar conflitos e estabelecer relacionamento e confiança entre as partes.

De acordo com a Critical Friends International (2015), centro de referência em recursos sobre engajamento de parte interessadas, engajamento envolve: parcerias, pesquisas online, questões e geografias específicas, escopo e qualidade do relatório anual corporativo e o futuro da estratégia dos negócios. Os principais instrumentos dessa área (Norma AccountAbility – AA1000, ISO 26000, Diretrizes G3 da GRI, princípios de governança corporativas da OCDE

e normas e políticas internas) ratificam a importância em identificar, escutar e prestar contas aos *stakeholders*.

Para engajar os *stakeholders* é preciso ir ao encontro deles, estabelecer diálogo para ampliar o espaço da relação. A metodologia utilizada no engajamento varia de acordo com o negócio ou projeto da empresa. A ação de engajamento deve ser planejada, documentada e avaliada, podendo ser aplicada em todas as áreas, inclusive nas estratégias de sustentabilidade.

Em uma cadeia de suprimento, a partir do momento que as grandes empresas são cobradas pela responsabilidade socioambiental também de seus fornecedores o princípio da corresponsabilidade pelas práticas de gestão e produção desses fornecedores se instaura. É o momento de criar um processo de engajamento de *stakeholders*. Através dele é possível ouvir os variados atores e mapear as demandas que contribuirão para determinar as estratégias de sustentabilidade da cadeia.

Esse cenário tem levado as empresas focais a repensar suas práticas de qualificação, seleção, contratação, avaliação e monitoramento de fornecedores. Assim, o que a empresa focal faz é buscar garantia de que as práticas socioambientais estão sendo adotadas ao longo da cadeia de suprimento.

3 METODOLOGIA

O presente capítulo apresenta a contextualização da pesquisa, a pergunta orientadora dessa pesquisa e o seu pressuposto. Logo depois se apresenta o objeto de estudo, a cadeia de suprimento da Natura, na qual serão analisadas a Natura enquanto empresa focal e um fornecedor representante de cada classe: a COMARU enquanto fornecedor de insumos produtivos, a Jomo como fornecedor de produto acabado e a CoCriar enquanto prestador de serviços indiretos. Este capítulo é encerrado com a apresentação dos métodos e procedimentos adotados na pesquisa.

3.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A escolha do tema dessa pesquisa resulta da necessidade de aprofundamento da discussão sobre o papel das organizações no contexto do desenvolvimento sustentável, tratando de práticas empresariais ambientalmente sustentáveis, adotadas por organizações de pequeno e médio porte a partir de exigências de grandes empresas, tidas como empresas focais, configurando o que se qualifica como cadeia de suprimento. Seuring e Müller (2008) entendem empresas focais como aquelas que dirigem a cadeia, podendo estabelecer normas. Assim, enquanto as grandes empresas assumem o papel de empresa focal, comandando a cadeia de suprimento, as organizações de pequeno e médio porte compõem essa cadeia na condição de fornecedores.

As organizações de pequeno e médio porte movem a economia mundial, apresentando dados mais significativos do que as grandes (IBGE, 2010) em termos de quantidade de empresas existentes e pessoal ocupado, sendo necessário refletir sobre os desafios socioambientais colocados por processos econômicos que envolvem tais relações. Voltolini (2014) registra a importância das pequenas e médias empresas na promoção da inclusão, da composição de arranjos de desenvolvimento local, atender demandas da comunidade, dentre outras coisas.

Apesar de o termo “sustentabilidade” estar inserido no cotidiano global há algumas décadas, a cada dia se evidencia mais sua relação com o ambiente empresarial. Embora a relação entre

economia e meio ambiente seja problemática, como apontado por Nobre e Amazonas (2002), e haja uma imprecisão da consistência das práticas sustentáveis adotadas pelas empresas, não se pode negar que essa nova área existe e que, mesmo de maneira insuficiente, vem adotando medidas para atender ao desenvolvimento sustentável. Por isso as bases desta pesquisa são as práticas adotadas e expandidas pela cadeia de suprimento, uma vez que se vislumbra que ela é a principal porta de entrada das organizações de pequeno e médio porte no processo de adoção de sustentabilidade empresarial.

A sustentabilidade está baseada no *triple bottom line* – *TBL*, termo criado por John Elkington em 1994 para definir os pilares a serem seguidos pelas empresas. No Brasil é popularmente conhecido como Tripé da Sustentabilidade, o qual conjectura “um conjunto de valores, objetivos e processos que uma organização deve focar para criar valor em três dimensões: econômica, social e ambiental” (DIAS, 2011, p. 46).

A adoção dessas premissas do tripé da sustentabilidade para a condução dos negócios tem se fundamentado em padrões de demanda de mercado, através de exigências de consumidores, uma vez que nos dias atuais estes tendem a selecionar serviços e produtos socioambientalmente responsáveis; ou de empresas que adotam políticas sustentáveis e exigem conduta similar de seus *stakeholders*. A existência desse último padrão atua como um estímulo às organizações de pequeno e médio porte das cadeias de suprimento, que passam a se adaptar às exigências da empresa focal, inovando para reduzir custos do produto/serviço, aumentar seu valor, introduzir novos processos, melhorar a competitividade e a qualidade. Para Young e Lustosa (2001), as regulações ambientais garantem também melhorias das condições de competitividade empresarial, além das iniciais melhorias ambientais. As inovações sustentáveis, preconizadas por Veiga (2012), representam a vantagem competitiva para essas organizações permanecerem nas cadeias de suprimento. Todo esse cenário contribui para formulação do problema que esta pesquisa se propõe a analisar.

A questão que se estabelece para esta pesquisa é: Como as organizações de pequeno e médio porte da cadeia de suprimento da Natura são influenciadas por essa empresa focal a adotar inovação sustentável? Tem-se o pressuposto de que as organizações de pequeno e médio porte da cadeia de suprimento da Natura são influenciadas ou não pelas exigências de adoção de práticas socioambientais alinhadas às políticas internas de sustentabilidade dessa empresa focal para se manterem na cadeia, inovando em gestão, processos, produtos e marketing.

3.2 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

A abordagem metodológica utilizada foi o estudo de caso qualitativo. Justifica-se a escolha do estudo de caso como abordagem metodológica para esta pesquisa por ele permitir a compreensão em profundidade de uma situação particular (no caso, uma cadeia de suprimento), possibilitando detalhamento dos processos envolvidos, descrição completa e literal do estudo e análise contextual (GODOY, 2008). Além disso, ele consiste em “uma possibilidade de investigação dos fenômenos sociais e humanos (GODOY, 2008, p. 116)”.

O estudo de caso admite “perspectivas que enfatizam as contradições existentes na estrutura organizacional ou distorções de procedimentos racionais, oriundos de ações políticas, orientadas por interesses (DINIZ et al, 2006, p. 9 - 10)”. Dessa forma, consiste em um método que atende à proposta desta pesquisa. Para complementar, Yin (2009) delimita que questões de pesquisa que iniciem com “como” ou “por que” podem ser bem respondidas através de um estudo de caso, condição esta presente na pergunta da pesquisa apresentada inicialmente.

Um estudo de caso se caracteriza como a busca por significados que respondam uma questão cujo foco de interesse está no aprofundamento da situação particular de análise. Para Godoy (2008, p.119) “tem sido escolhido por pesquisadores especialmente interessados no *insight*, na descoberta, na interpretação, mais do que na verificação de hipóteses”, ou seja, há um caráter interpretativista e de abertura a novidades, que se alinham com o tema de estudo dessa pesquisa, que versa sobre temáticas relativamente novas, sendo passíveis de descobertas.

Quanto aos tipos de estudo de caso (descritivo, interpretativo e avaliativo), Godoy (2008), defende que a escolha esteja alinhada à pergunta que se pretende responder. A própria definição pelo uso do estudo de caso como metodologia de investigação deve condizer com o problema da pesquisa, corroborando com a ideia de Yin (2009).

Assim, a pergunta dessa pesquisa, ou seja, como as organizações de pequeno e médio porte da cadeia de suprimento da Natura são influenciadas por essa empresa focal a adotar inovação sustentável, justifica a escolha do estudo de caso, que se caracteriza como do tipo interpretativo, pois “além de conter uma rica descrição do fenômeno estudado, busca encontrar padrões e desenvolver categorias conceituais que possibilitem ilustrar, confirmar ou opor-se a suposições teóricas” (GODOY, 2008, p.124).

Para realização da presente pesquisa optou-se por analisar a cadeia de suprimento da Natura devido ao fato das atividades dessa empresa na busca da sustentabilidade serem amplamente divulgadas. Por analisar uma cadeia de suprimento, essa pesquisa se enquadra como um estudo de caso único. Dessa forma, pretende-se com a escolha dessa cadeia averiguar se as responsabilidades socioambientais da Natura chegam à ponta da cadeia, verificando se inovam e quais são as inovações sustentáveis dos fornecedores analisados; quais as demandas que a empresa focal repassa; se há uma relação de influência e quais suas consequências.

Dentro da composição dessa cadeia de suprimento, foram analisadas a empresa focal, que é a própria Natura, e alguns fornecedores de pequeno e médio porte. Considerando que a cadeia de fornecedores da Natura é dividida em três classificações: insumos produtivos, produto acabados e serviços indiretos (NATURA, 2013a), decidiu-se por analisar uma organização de pequeno ou médio porte para cada classificação.

Ao ponderar que a Natura compra uma variedade de insumos de cooperativas espalhadas nas cinco regiões do país e que essas organizações possuem estrutura e organização singular, decidiu-se ter na amostra ao menos uma organização de pequeno e médio porte qualificada como cooperativa para poder entender como elas se adequam às grandes cadeias de suprimento, especialmente no que se refere às exigências socioambientais. A relação de cooperativas com as quais a Natura se relaciona é disponibilizada no próprio site da empresa, facilitando o acesso.

A seleção das organizações ocorreu nas seguintes etapas. Inicialmente realizou-se levantamento das organizações que se relacionam com a Natura através de *networking* e pesquisas na internet, em sites de busca, na página da Natura e das empresas. Após a identificação dessas organizações chegou-se a uma lista, agrupando-as por classe. Adotou-se como critério de seleção escolher fornecedores de diferentes regiões do país para que a amostra compreendesse cenários e culturas diferentes, especialmente no que se refere a adoção de responsabilidade socioambiental. Na sequência, os fornecedores escolhidos foram contatados para que tivessem conhecimento do teor da pesquisa e manifestassem seu interesse em participar da mesma. Com a confirmação das organizações formalizou-se a pesquisa com todos os seus integrantes. Importante frisar que ao escolher a amostra não se tinha conhecimento se os fornecedores faziam parte ou não da base monitorada socioambientalmente pela Natura.

Faz-se necessário destacar que a forma ideal para seleção desses fornecedores seria extrair a amostra aleatoriamente do universo total de fornecedores cadastrados na Natura. Entretanto, devido a falta de acesso a essa relação, já que a Natura não permite o repasse dessas informações, optou-se por selecionar da forma descrita acima para garantir credibilidade à pesquisa.

Assim, além da empresa focal que é a Natura, foram escolhidos os seguintes fornecedores para participarem da pesquisa: Cooperativa Mista dos Produtores e Extrativistas do Rio Iratapuru – COMARU, situado no extremo norte do país, como fornecedor da classe 1 (insumos produtivos); Extramold Jomo Indústria de Plásticos LTDA, situado na região sul, como fornecedor da classe 2 (produtos acabados) e CoCriar Práticas Colaborativas LTDA, situado na região sudeste, como fornecedor da classe 3 (serviços indiretos).

Definida a unidade de análise, a cadeia da Natura, passa-se a definição das técnicas de coleta de dados. Como apresentado anteriormente, a presente pesquisa se enquadra como um estudo de caso qualitativo, o qual, segundo Godoy (2008), permite o uso de variadas técnicas de coleta de dados: “a pesquisa qualitativa é multimétodo por excelência e utiliza variadas fontes de informação” (GODOY, 2008, p.133).

Dentre as técnicas de pesquisa comuns ao estudo de caso (entrevista, observação, documentos, registro de arquivos e artefatos físicos), optou-se em primeiro lugar pela análise de documentos, a qual contribuiu para o aprofundamento das políticas e códigos de conduta da empresa focal Natura, além de relatórios e outros documentos que auxiliaram na análise das relações de influência entre as empresas da cadeia. O uso desta técnica nos estudos de caso é relevante, pois contribui para dar credibilidade e representatividade aos fatos apresentados.

A segunda técnica utilizada na coleta de dados foi a entrevista semiestruturada. O uso desta técnica nessa pesquisa foi importante, pois esclareceu sobre a existência da suposta influência. Realizou-se então entrevista com um ator chave da grande empresa para levantamento da influência da sustentabilidade na cadeia, assim como com os atores chave das organizações de pequeno e médio porte para averiguar se as mesmas inovaram em função da questão da sustentabilidade e quais as influências sofridas. De acordo com Godoy (2008) é mais apropriado utilizar o estilo aberto de entrevista, pois possibilita obter maior riqueza informativa, por isso esse foi o estilo adotado.

Os roteiros das entrevistas semiestruturadas realizadas na coleta de dados encontram-se nos

apêndices A e B. As entrevistas foram realizadas no mês de janeiro de 2017 via *call conference*. O Quadro 6 demonstra quais os atores chave entrevistados em cada organização.

Quadro 6 – Atores chave entrevistados

EMPRESA	ATOR ENTREVISTADO	CARGO
Natura	Fernanda Wright	Gerente de Suprimentos
COMARU	Aldemir Cunha	Presidente da Cooperativa
Jomo	Elizane Soares	Key Account
	Jéssica Altenhofen	Coordenadora do Sistema de Gestão
	Vanessa Laux	Assistente do Sistema de Gestão
	Rossana Chiaramonte	Auxiliar do Sistema de Gestão
CoCriar	Tamara Azevedo	Sócia cofundadora

Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Godoy (2008) afirma haver diferentes possibilidades de análise dos dados das pesquisas qualitativas. De acordo com Bardin (2011, p.47), a análise de conteúdo compreende uma das técnicas de interpretação dos dados oriundos de pesquisas qualitativas que consiste em “um conjunto de técnicas de análise das comunicações”, as quais utilizam “procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Para Godoy (1995) essa técnica metodológica pode ser utilizada em variadas formas de comunicação, tendo o analista que entender o que está por trás dos fragmentos de mensagens.

Para esta pesquisa, que contempla os temas: sustentabilidade, inovação e cadeia de suprimento, e que utilizou a técnica de entrevista semiestruturada, realizou-se análise do conteúdo tomando como enfoco a adoção de inovações sustentáveis nos fornecedores analisados e suas possíveis relações de influência com a empresa focal, abstraindo dela as demandas e exigências para com os fornecedores. Assim, a ênfase na análise foi nos dados dos fornecedores de pequeno e médio porte. Considerando que as entrevistas foram gravadas, com autorização dos entrevistados, realizou-se transcrição das mesmas, edição e organização em temas para posterior descrição da análise dialogando com a teoria.

Foi realizada análise das inovações, relacionando-as, ou não, com a empresa focal. Inicialmente a empresa focal e cada fornecedor foram analisados separadamente, sendo

realizada na sequência uma análise comparativa dos fornecedores. Por fim, se verificou se a gestão de fornecedores da Natura se adéqua à Estratégia SMRP da teoria da Gestão de Cadeia de Suprimento Sustentável de Seuring e Müller (2008).

Para formalização da pesquisa e compromisso de responsabilidade com os dados levantados, firmou-se um Termo de Compromisso, sendo assinado entre o Núcleo de Pós – Graduação em Administração – NPGA da Universidade Federal da Bahia – UFBA, a pesquisadora, a Natura e as organizações de pequeno e médio porte que participaram da pesquisa. Antes ainda, uma Carta de apresentação de intenção de pesquisa foi enviada à Natura para obtenção de autorização para se realização a pesquisa. As organizações integrantes da cadeia da Natura analisadas nessa pesquisa estão descritas no capítulo seguinte.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS E DISCUSSÃO COM A TEORIA

No presente capítulo apresentam-se os dados coletados com as organizações selecionadas para participarem da pesquisa. Apresenta-se primeiramente a caracterização de cada uma das organizações analisadas na pesquisa. Em seguida, são apresentados os resultados da pesquisa: após transcrição das respostas das entrevistas, realizou-se análise de forma a discutir as informações coletadas com aspectos relevantes das teorias revisadas no capítulo 3. A análise foi realizada separadamente, sendo apresentada primeiro a análise dos dados da empresa focal, seguida pelas análises dos dados dos fornecedores COMARU, Jomo e CoCriar respectivamente. Em seguida será feita uma análise comparativa dos três fornecedores.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES ANALIZADAS

4.1.1 Natura Cosméticos S/A – empresa focal

A Natura é uma empresa brasileira com sede em Cajamar – SP e presente na América Latina e Europa. Consiste numa marca expressiva no ramo de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos tanto quanto nas discussões da temática da sustentabilidade. Possui certificado *B Corp*, integrando-se a uma rede de empresas que aliam o crescimento econômico com a promoção do bem-estar social e ambiental. Fundada há 48 anos com a ideia de gerar valor para sua rede, busca aliar os compromissos internos da empresa com as práticas de seus fornecedores, fazendo uso de alguns instrumentos internos.

O primeiro deles é o Programa QLICAR (Qualidade, Logística, Inovação, Custo/Contrato, Atendimento, Relacionamento). Criado em 2004, consiste em um método de avaliação de fornecedores por meio da gestão de performance e desenvolvimento conjunto (NATURA, 2004). A Natura avalia os processos anualmente por meio do sistema *Score Card*, pontuando os indicadores pré-estabelecidos em cada pilar. O fornecedor que cumpre todas as metas estabelecidas para o período recebe um certificado e participa de um evento de premiação no qual a Natura reconhece o melhor fornecedor certificado de cada categoria. O relacionamento com

fornecedores da Natura segue o princípio de “cultivar relações éticas e transparentes, manter diálogo aberto e franco, estreitar vínculos para melhorar a qualidade de nossas relações” (NATURA, 2004).

Quando o fornecedor se trata de uma comunidade, associação ou cooperativa, a gestão desse fornecedor se dá através do Programa BioQLICAR (características do QLICAR voltadas aos fornecedores de insumos da biodiversidade). Criado em 2008, seu objetivo consiste em melhorar as relações e influenciar a adoção de práticas sustentáveis. O programa possui módulos de treinamentos, que a Natura realiza nas comunidades estratégicas, e capacitação em gestão (NATURA, 2008).

Para realizar a gestão interna de comunidades fornecedoras a Natura utiliza também o Sistema Natura de Verificação de Cadeia de Abastecimento de Insumos da Biodiversidade atrelado ao Código de Boas Práticas, que visa garantir a conformidade de normas sociais e ambientais, e aos padrões internos de produção, manejo, rastreabilidade, conservação da biodiversidade, qualidade da matéria-prima, relações trabalhistas e saúde e segurança no trabalho (NATURA, 2014b). Instrumento mais recente, esse sistema integra o Programa BioQLICAR, como um de seus pilares, visando certificar as comunidades. É fruto de uma parceria com a ONG holandesa Union for Ethical Bio Trade – UEBT e foi aplicado pela primeira vez em 2015 em todas as comunidades fornecedoras.

Quanto a biodiversidade, a Natura possui ainda a Política para Uso da Sociobiodiversidade, o Programa Amazônia, o Núcleo de Inovação Natura na Amazônia – NINA e o Ecoparque. A Visão de Sustentabilidade 2050, com os pilares: marcas e produtos, nossa rede e gestão e organização, evidencia ainda que o engajamento dos fornecedores é uma prioridade para 2020 (NATURA, 2014c).

Outro instrumento utilizado pela Natura para gestão de seus fornecedores é o Código de Conduta de Fornecedores que está na versão 01 datada de dezembro de 2014. Oriundo dos Princípios de Relacionamento lançados em 2007 trata de temas do dia-a-dia e está estruturado em cinco blocos que norteiam os compromissos dos fornecedores: social, ambiental, relacionamento, operacional, e uso da informação (NATURA, 2014a). Os dois primeiros blocos são os que se relacionam diretamente o tema desta pesquisa. O bloco social trata das boas relações com empregados e parceiros, além do cumprimento de legislação trabalhista. O bloco ambiental trata especificamente sobre adoção de práticas sustentáveis e respeito à legislação ambiental.

tal, onde a empresa incentiva que seus fornecedores adotem práticas de redução do impacto ambiental de suas operações (NATURA, 2014a).

A relação entre os fornecedores da Natura e seus gestores ocorre por meio da área de Suprimentos (Relacionamento com Fornecedores). É ela que se responsabiliza por apresentar o Código aos fornecedores, os quais precisam assinar um termo de adesão e compromisso a ele. Uma cópia desse termo consta no anexo A deste trabalho.

Ainda de acordo com Natura (2014a), a empresa realiza a Gestão da Conduta que visa garantir compreensão de todas as diretrizes de conduta, assim como assegurar tratamento apropriado para conflitos e desvios de conduta; divulgar este documento para todos seus *stakeholders* e esclarecer dúvidas sobre o Código de Conduta. Os descumprimentos do código que forem relatados à Ouvidoria e avaliados pelo Comitê de Ética podem ter como consequência desde ações de melhorias e rescisão de contrato até medidas legais necessárias.

O compromisso da Natura com o desenvolvimento sustentável e a transformação social é por meio do engajamento de toda a sua cadeia. A Natura considera que seus *stakeholders* possuem papel importante na busca por seu compromisso ambiental, por isso estimula-os a identificar e minimizar seus impactos ambientais, fazendo gestão de água, resíduos, emissões atmosféricas, emergências e desempenho ambientais. Além disso, busca suas adesões em práticas de gestão éticas e transparentes (NATURA, 2013b).

4.1.2 Cooperativa Mista dos Produtores e Extrativistas do Rio Iratapuru (COMARU) – fornecedor de insumos produtivos

A COMARU se enquadra como fornecedor de insumos produtivos, fornecendo ativos da biodiversidade e matérias-primas para a Natura. Consiste em uma cooperativa de trabalhadores rurais extrativistas da comunidade São Francisco do Iratapuru, situada na foz do rio Iratapuru, no município de Laranjal do Jari – Amapá, que extraem frutos da floresta da Reserva de Desenvolvimento Sustentável do Rio Iratapuru – RDSI, como copaíba, breu-branco e castanha-do-brasil, popularmente conhecida como castanha-do-pará, produto que comercializa para a Natura desde 2000.

A cooperativa foi criada em 1992 e nela ocorre também o beneficiamento da castanha. A criação desta cooperativa se destinava a escoar a produção da castanha para as empresas compradoras. Ela é composta por fábrica, depósito e estufa e emprega moradores da comunidade em

suas atividades. O início das atividades se deu com fornecimento da castanha beneficiada, produzindo amêndoas desidratadas, farinha, paçoca, biscoito e óleo para consumo na merenda escolar da rede estadual do estado (PICANÇO, 2009).

A longa parceria com a Natura contribuiu com orientação em várias áreas, dentre elas a representação comunitária local e gestão. Essa relação envolve contratos de acesso ao patrimônio genético e a criação do Fundo Natura de Desenvolvimento Sustentável (PICANÇO, 2009). Atualmente a COMARU produz e comercializa para a Natura o óleo de castanha, porém houve comercialização de caráter experimental também de resinas e breu-branco. A matéria-prima adquirida pela Natura é utilizada principalmente na fabricação de produtos da linha Ekos. De acordo com OHG (2015) a COMARU possui certificação *Forest Stewardship Council* – FSC do Imaflora desde o ano de 2004 para a castanha e o breu-branco.

4.1.3 Extramold Jomo Indústria de Plásticos LTDA – fornecedor de produtos acabados

A Jomo é uma empresa de médio porte, situada no Rio Grande do Sul, que trabalha com desenvolvimento de produtos cocriados (JOMO, 2016). A empresa fornece embalagens e brindes para a Natura desde 2004 e é um fornecedor inserido na classe de produtos acabados.

Consiste em uma empresa de produtos de plástico em geral fundada no ano de 1994 que atua constantemente com a inovação. Os materiais com os quais trabalha são EVA, PE, PS, PU, PET, Ecofibra e Eco EVA. A empresa possui certificação ISO 9001 pela qualidade de seus produtos e certificação ABVTEX – Associação Brasileira do Varejo Têxtil pelas boas práticas de responsabilidade social (JOMO, 2016).

Os produtos da Jomo permeiam pelas áreas de saúde e beleza, calçados, promocional, moda, automotivo e decoração, fazendo com que a empresa atue em diferentes mercados e segmentos. A empresa possui três unidades: Brasil, Alemanha e Romênia (JOMO, 2016).

4.1.4 CoCriar Práticas Colaborativas LTDA – fornecedor de serviços indiretos

A CoCriar consiste em um fornecedor inserido na classe de serviços indiretos. A empresa está situada na cidade de São Paulo – SP e atua com facilitação de processos de grupos, encontros e eventos por meio de uma interação participativa e colaborativa.

A empresa se enquadra como pequeno porte e presta serviço em formação, treinamento e desenvolvimento humano, desenvolvimento organizacional, desenho e facilitação de processos participativos, tendo como base a ciência sistêmica e holística (COCRIAR, 2016). A CoCriar tem como propósito a ampliação da compreensão coletiva mediante espaços de colaboração genuína, visando criar soluções e relações mais saudáveis para todos.

A empresa, que presta serviço para Natura desde o ano de 2008, possui uma filosofia alternativa desde a sua constituição. A gestão alternativa o que faz da CoCriar uma organização atípica que segue os princípios de liberdade com responsabilidade, empoderamento, aprendizagem e inovação, relações profundas, abertura e compartilhamento e transparência (COCRIAR, 2016).

4.2 ANÁLISE DA EMPRESA FOCAL: NATURA

A pesquisa aqui realizada revela que a empresa focal exerce alguma influência quanto a questões sustentáveis sobre seus fornecedores. A compreensão das ações qualificadas como sustentáveis, seus respectivos desdobramentos e a forma como elas chegam aos demais membros da cadeia, ajuda na análise dos dados relativos à inovação e sustentabilidade na cadeia. Em entrevista realizada constata-se que a Natura busca tornar sua cadeia sustentável por meio de práticas que são repassadas para seus fornecedores, realizando acompanhamento daqueles fornecedores considerados como críticos para a empresa. A denominação “crítico” é dada aos fornecedores estratégicos, ou seja, aqueles que possuem maior faturamento com a Natura.

O repasse das práticas e demandas sustentáveis para todos os elos da cadeia já é uma realidade, especialmente para as empresas que utilizam SGA, como ISO 14001. Essa constatação corrobora com as considerações de Carvalho (2011), segundo o qual as pressões de demandas são repassadas pela empresa focal para toda a cadeia de suprimento.

De acordo com a entrevistada, Fernanda Wright (Entrevista Natura, 2017)¹, a Natura possui mais de 10.000 fornecedores cadastrados. No ano de 2013 aproximadamente 5.000 deles foram parceiros comerciais da empresa no Brasil (NATURA 2013a). Em 2015 esse número subiu para mais de 6.000 (NATURA, 2015). Segundo a gerente de suprimentos da Natura,

¹ Entrevista concebida por WRIGHT, Fernanda. **Entrevista Natura**. [jan. 2017]. Entrevistador: Jamile Pereira Cunha Rodrigues. Belo Horizonte, 2017. 1 arquivo .mp3 (30:31min)

atualmente a base monitorável socioambientalmente, ou seja, as organizações sob as quais a Natura tem algum tipo de controle dos processos sustentáveis de produção, gira em torno de 200 fornecedores, uma média de 3%. Fernanda Wright (Entrevista Natura, 2017)² afirma ainda que a maioria monitorada consiste nos fornecedores críticos. Assim, a cobrança é feita através da elegibilidade da cadeia de fornecimento. O critério de elegibilidade é pela categoria e pela quantidade de fornecedor na categoria. Na cadeia que for elegível ao monitoramento, exemplo cadeia de serviços, exige-se que todos tenham as necessárias práticas qualificadas como ambientalmente corretas. Todavia, monitorar 3% dos seus parceiros comerciais ativos é pouco para uma empresa com tão grande apelo à preservação ambiental, ainda que haja um critério de elegibilidade.

A verificação da base monitorada ocorre a cada seis meses quando a Natura realiza auditoria para verificar se as informações socioambientais enviadas nos relatórios estão corretas. É através dessa verificação que se constata se os fornecedores estão ou não seguindo as normas da Natura enquanto políticas privadas (FLORIANO, 2007).

As consequências do descumprimento de alguma norma da empresa focal não são tão pesadas, já que a Natura não trabalha com o procedimento de penalizar o fornecedor que não adote alguma prática sustentável sugerida por ela. Isso só ocorre em casos graves. Segundo a Fernanda Wright (Entrevista Natura, 2017)³, dificilmente a Natura cancela um contrato ou troca de fornecedor caso ele não possua determinada prática sustentável, “(...) a não ser que o fornecedor tenha algum dos itens considerados ‘tolerância zero’, que fazem parte dessa avaliação socioambiental”. A relação desses itens consta no Anexo B deste trabalho. Os itens que constam na relação de ‘tolerância zero’ são práticas realmente graves, porém é de suma importância que a empresa exerça repressão de outras práticas monitoradas, mas não penalizadas como, emissão de gases poluentes, poluição das águas e do solo, descarte inadequado dos resíduos sólidos, falta de sistemas de prevenção e logística reversa, por exemplo.

O afastamento do fornecedor da cadeia da Natura só ocorre no caso do seu comportamento se enquadrar em alguns dos referidos itens de ‘tolerância zero’, exemplo: se a Natura constatar que seu fornecedor possui crianças trabalhando ou trabalho análogo ao escravo, esse fornecedor é descredenciado, pois está em desacordo com as leis trabalhistas da Consolidação

² Id., 2017, p.65.

³ Ibid., 2017, p.65.

das Leis do Trabalho – CLT e a Constituição Federal. O mesmo ocorre se um fornecedor estiver ligado a alguma prática ilegal, comprovadamente ou em investigação, conforme a atual Lei Anticorrupção (nº 12.846/2013), seu fornecimento é paralisado até a regulação. Se a suspeita for falsa ele volta a fornecer, se não for ele é definitivamente descredenciado. Este fato evidencia a importância das políticas públicas para se instituir sustentabilidade empresarial, conforme apresentado por Kemp et al (2000) e Gonçalves-Dias et al (2011) ao expor que as forças reguladoras exercidas pelos órgãos governamentais são um dos maiores motivadores da sustentabilidade.

De acordo com a Fernanda Wright (Entrevista Natura, 2017)⁴, em vez da penalização como consequência do descumprimento de normas a opção da empresa é de premiar o fornecedor que cumpre as normas e adota as práticas sustentáveis e não desabonar o que não adota: “hoje não há uma penalização se eles não adotam. A Natura busca mais premiar quem adota do que desabonar quem não adota”. Contudo acredita-se que práticas punitivas exercem maior pressão e conseqüente resultado positivo para adoção de normas e práticas sustentáveis, já que há uma tendência maior a se evitar uma punição do que buscar uma premiação. Talvez fosse adequado o uso dos dois métodos simultaneamente.

O método de premiação é feito por meio do Programa QLICAR, no qual é feita uma avaliação de 155 fornecedores no critério socioambiental com a finalidade da premiação. Os fornecedores são avaliados uns contra os outros, assim como é avaliada sua evolução dentro da categoria de fornecimento na qual o fornecedor está inserido, podendo ser: manufatura de insumos; manufatura de produtos acabados; brindes, acessórios e material de apoio; transportes; operadores logísticos e atendimento. Aquele que tiver a maior pontuação é considerado o melhor fornecedor. A premiação é feita com base no ranking final, tanto do critério socioambiental quanto dos outros critérios. O reconhecimento é fundamental no processo de engajar o fornecedor.

Em entrevista a Fernanda Wright (Entrevista Natura)⁵ afirma que na Natura não há tratamento diferenciado para fornecedores de porte diferentes. Dentro dos requisitos de sustentabilidade socioambiental o que há são padrões exigidos dos fornecedores estratégicos, considerando montante de faturamento, e isso independe do porte da empresa. Entretanto, para os fornecedores de comunidades tradicionais, que atualmente somam 30 comunidades, há uma

⁴ Ibid., 2017, p.65.

⁵ Ibid., 2017, p.65.

atenção e orientação diferenciada, especialmente por meio do BioQLICAR. A Natura possui uma gerência chamada GRAS – Gerência de Relacionamento e Abastecimento da Sociobiodiversidade, com dez colaboradores, trabalhando diretamente com essas comunidades fazendo, dentre outras coisas, a capacitação em práticas como: manejo sustentável, uso de equipamento de segurança, reparação de benefícios, uso de margem, boas práticas de saúde e segurança no trabalho. O *know-how* do GRAS na gestão e capacitação das comunidades fornecedoras contribuiu para a gerência fechar o ano de 2016 com 100% das comunidades auditadas e todos os desvios críticos apresentados no decorrer do ano cumpridos, aprovando assim todas as comunidades para fornecimento. Essa prática é importante na medida em que contribui também para profissionalizar as comunidades.

A gestão de fornecedores da Natura conta com o Código de Conduta de Fornecedores, criado em 2014. Segundo a Fernanda Wright (Entrevista Natura, 2017)⁶, ele “nasceu como código interno de colaboradores e foi entendido para o grupo de fornecedores, muito para atender à Lei de Anticorrupção, questões de responsabilidade social ... para que eles entendam e conheçam quais são os valores e estejam de acordo”. Todo fornecedor cadastrado da Natura tem que ser signatário do código de conduta (no Anexo A consta o Termo de Adesão e Compromisso com o Código de Conduta da Natura). Essa gestão de fornecedores compreende o princípio de cooperação e corresponsabilidade abordado por Seuring e Müller (2008).

Para a gerente de suprimentos, a Natura considera-se capaz de influenciar seus fornecedores nas questões de sustentabilidade, tanto por meio das auditorias quanto dos treinamentos realizados anualmente para os fornecedores. Essa prática compreende uma importante estratégia de engajamento de *stakeholder* (CRITICAL FRIENDS INTERNATIONAL, 2015). Para conseguir abranger toda a cadeia monitorada, os treinamentos são realizados quatro vezes ao ano, abordando temas relativos a práticas sustentáveis e auditorias. A cada ano define-se um tema prioritário. Em 2016 o foco foi a metodologia socioambiental e apuração de indicadores. Foram realizados treinamentos, alguns em parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC, sobre: resíduos, consumo de energia, práticas para melhor controle e boas práticas de mercado. Nessas ocasiões a Natura evidencia suas ações na área socioambiental e também capacita e cobra de seus fornecedores boas práticas nessa área. Em 2017 o foco será o social, com treinamentos já programados para a cadeia, abordando: diversidades, discutindo a quantidade de mulheres em posição de liderança; diversidade

⁶ Ibid., 2017, p.65.

cultural, evitando discriminação; código de ética e outros ainda em desenvolvimento.

A evolução do fornecedor após a adoção das práticas sustentáveis é perceptível apenas de maneira qualitativa, já que a Natura não possui um indicador que meça a evolução do fornecedor, o antes e o depois. Assim verifica-se nos fornecedores maior engajamento, estreitamento das relações, vontade de se desenvolver e se certificar, além do marketing positivo para sua empresa. São fornecedores que gostam de dividir suas práticas e conquistas socioambientais com a Natura, pois sabem que serão reconhecidos por isso. Esse reconhecimento ocorre por meio da festa de premiação do QLICAR, na qual estão presentes o presidente e o comitê executivo da Natura, além de todos os fornecedores da Natura, que prestigiarão o fornecedor premiado e conhecerão sua grande ideia e prática diferencial para a sustentabilidade. Essa prática gera valor para os dois lados e estreita o relacionamento. Consiste no princípio do ganha-ganha do Engajamento de *Stakeholders*, sendo o reconhecimento uma importante forma de engajar. Os fornecedores que vem sendo capacitados possuem uma evolução positiva e a Natura busca agora mostrar a relação das práticas socioambientais com o resultado financeiro (por meio da economia) e comercial (com ganhos de marketing) da empresa.

Quando os fornecedores recebem algum prêmio social ou ambiental, vão até a Natura e dividem com ela suas práticas, dá uma estreitada no relacionamento, pois eles gostam que a Natura reconheça suas iniciativas socioambientais, como ocorre através da festa de premiação do QLICAR (...) isso gera valor para ambos e estreita o relacionamento (Entrevista Natura, 2017)⁷.

Segundo a gerente da Natura, durante esse processo de treinar, capacitar e auditar seus fornecedores, a Natura nunca se deparou com um fornecedor resistente à adoção das práticas socioambientais. O que houve no início foi uma dificuldade de aceitação, pois o tema exige práticas de controle que gera um montante de trabalho além do que o fornecedor estava acostumado. Sendo assim, fazê-los entender a importância de incorporar indicadores para serem controlados, avaliados, medidos e auditados, ainda que exigindo um esforço extra, foi difícil. Principalmente pelo fato de que não era uma prática de mercado, por isso a Natura teve que assumir o compromisso de orientar por várias vezes durante três anos consecutivos para conseguir inserir os principais fornecedores na metodologia. Em momentos como esse é que a estratégia de engajamento é tão importante, conforme apresenta AccountAbility (2011).

⁷ Ibid., 2017, p.65.

A Fernanda Wright (Entrevista Natura, 2017)⁸ afirma que hoje, caso a Natura necessite de um fornecedor novo que não possui práticas sustentáveis, a iniciativa de inseri-lo no cenário da sustentabilidade é da Natura. Entretanto, em uma concorrência na qual potenciais fornecedores possuem preços semelhantes, mas um faz controle socioambiental e outro não, a preferência é pelo que faz. Contudo a Natura não deixa de contratar um fornecedor pelo fato de ele não possuir práticas que contemplem os indicadores socioambientais se as demais empresas da concorrência também não possuem. O procedimento da Natura nesse caso é credenciar esse fornecedor e a partir daí orientá-lo. Esse cenário evidencia uma das consequências da adoção sustentabilidade para a empresa: vantagem competitiva (PENROSE, 1959; BARNEY, 2002; NASCIMENTO ET AL, 2008; VEIGA, 2012). E essa vantagem vai além da relação com a Natura, pois fortalece o posicionamento competitivo da empresa em todo o mercado.

A metodologia socioambiental da Natura compreende até mesmo cadeias primariamente difíceis de ter esse tipo de controle, como cadeia de transporte e a própria comunidade, já tendo *expertise*. Sendo assim, a Natura consegue fazer o acompanhamento de todas as cadeias que considera crítica por meio de uma gestão de cadeia de suprimento que muito se assemelha com a proposta no modelo SMRP proposto por Seuring e Müller (2008): indução e adequação de processos às demandas de sustentabilidade.

De acordo com a Fernanda Wright (Entrevista Natura, 2017)⁹, a Natura possui uma relação de práticas e exigências de padrão de qualidade, porém a lista de itens de controle de qualidade é gigantesca. Para o fornecedor trabalhar com a Natura (sendo das categorias elegíveis, ou principais categorias) ele precisa estar homologado e para isso ele passa por três critérios macro para entrar na concorrência: avaliação financeira, avaliação de auditoria e concordância com o código de conduta. O processo de concorrência só ocorrerá se o contrato for acima de R\$ 30.000,00. Então o fornecedor precisa de aprovação na avaliação financeira, aprovação na auditoria e assinar o código de conduta para iniciar um fornecimento para a Natura. Passando por esses critérios macro, ele está homologado para fornecer e passa-se a itens de critérios de qualidade: fornecer produto em perfeita qualidade, se não é devolvido; enviar laudo, etc. Essas exigências são impostas para qualquer fornecedor, sem distinção do porte. Apenas o relatório de auditoria só é pedido para as categorias elegíveis, já que a Natura não audita todo

⁸ Ibid., 2017, p.65.

⁹ Ibid., 2017, p.65.

mundo, só os fornecedores críticos. Pelos dados obtidos por meio da entrevista à empresa focal, pode-se relacioná-los com as teorias, as quais melhor os descreve. O Quadro 7 apresenta essa relação como síntese dos dados apresentados.

Quadro 7 – Relação entre os dados coletados na Natura e as teorias

Nº	CONSTATAÇÕES	CORRESPONDÊNCIA TEÓRICA
1	Repasse de práticas sustentáveis aos fornecedores.	Repasse das pressões de demandas pela empresa focal para toda a cadeia de suprimento e interação entre os atores (CARVALHO, 2011; LUNDVALL, 2002).
2	Acompanhamento, verificação e auditoria dos fornecedores.	Garantia do cumprimento das políticas públicas e privadas (FLORIANO, 2007).
3	Paralisação do fornecimento ou descredenciamento dos fornecedores infratores das políticas públicas e privadas.	Descumprimento de regulações públicas e privadas (KEMP ET AL, 2000; GONÇALVES-DIAS ET AL, 2011).
4	Premiação dos fornecedores que cumprem as práticas sustentáveis.	Garantia de posição diferenciada (DIAS E NOVAES, 2010).
5	Programas QLICAR e BioQLICAR.	Uso de SGA (FLORIANO, 2007).
6	Adoção do Código de Conduta de Fornecedores.	Princípio de cooperação e corresponsabilidade (SEURING E MÜLLER, 2008).
7	Capacitações e treinamentos dos fornecedores.	Estratégia de engajamento de <i>stakeholders</i> (CRITICAL FRIENDS INTERNATIONAL, 2005).
8	Dificuldade dos fornecedores em aceitar as práticas sustentáveis exigidas.	Importância de engajar o <i>stakeholder</i> (ACCOUNTABILITY, 2011).
9	Em uma concorrência a preferência é pelos fornecedores que possuem práticas sustentáveis.	Vantagem competitiva (BARNEY, 2002; TIGRE, 2006; LOMBARDI E BRITO, 2007; FLORIANO, 2007; NASCIMENTO ET AL, 2008).
10	Acompanhamento de todas as cadeias críticas na metodologia socioambiental.	Indução e adequação do SMRP (SEURING E MÜLLER, 2008).

Fonte: elaborado pela autora, 2017.

4.3 ANÁLISE DO FORNECEDOR CLASSE 1: COMARU

A COMARU é um fornecedor inserido na classe de insumos produtivos. Apesar de ser uma cooperativa situada no Norte do país, integra essa grande cadeia de suprimento sofrendo dela influências comerciais. De acordo com o presidente da cooperativa, Aldemir Cunha (Entrevista COMARU, 2017)¹⁰, a cooperativa faz parte da cadeia da Natura há 18 anos. Há conhecimento e concordância com o Código de Conduta de Fornecedores da Natura, sendo signatária dele. Ele afirma ainda que a Natura apresenta o código anualmente, sempre que se renova o contrato.

Para o presidente da cooperativa, a Natura e a COMARU possuem uma relação aberta ao

¹⁰ Entrevista concebida por CUNHA, Aldemir. **Entrevista COMARU**. [jan. 2017]. Entrevistador: Jamile Pereira Cunha Rodrigues. Belo Horizonte, 2017. 1 arquivo .mp3 (36:46 min)

diálogo, exercendo o princípio de respeito aos seus fornecedores, conforme prega a Critical Friends International (2015). A Natura incentiva a COMARU a adotar práticas que contribuam para a redução dos impactos ambientais das operações da cooperativa, principalmente devido ao fato da Natura trabalhar bastante a questão de intenção de preservação das florestas na Amazônia. Para isso a Natura promove anualmente o curso de Boas Práticas, que ensina ações que evitem prejudicar a natureza: como preservar a castanheira, como preservar e cuidar do seu ambiente de trabalho, como trabalhar com a preservação florestal e segurança do funcionário. Tudo isso ocorre no âmbito do Programa BioQLICAR (NATURA, 2008).

Como resultado a COMARU possui hoje um Manual de Boas Práticas. De acordo com Aldemir Cunha (Entrevista COMARU, 2017)¹¹, a cooperativa já possuía esse manual, mas estava em desuso:

O Manual de Boas Práticas da COMARU trata também da questão do lixo, da derruba, da queima. A COMARU já tinha esse manual antes, mas estava desatualizado. Com o curso da Natura a direção da COMARU trabalhou na atualização dele e irá apresentá-lo em breve à Natura (Entrevista COMARU, 2017).

Após o curso de Manual de Boas Práticas, fornecido anualmente pela Natura, a direção da COMARU trabalhou em sua atualização. Esse fato evidencia que as ações da Natura com essa cooperativa contribuem para melhoria de seus processos, não apenas daqueles relacionados diretamente com as operações comerciais entre essas organizações, mas de questões que beneficiam a cooperativa como um todo. Tal prática consiste em uma inovação sustentável para redução de impactos, como colocado por Barbieri e Simantob (2007) e Larson (2000).

O presidente da cooperativa afirma que a COMARU busca sempre capacitar e monitorar seus colaboradores quanto ao uso adequado dos bens e recursos consumidos pela cooperativa. Anualmente é feita uma avaliação dos princípios adotados, da forma de trabalho e de como cooperados podem contribuir com as ações e vice-versa, ou seja, como a cooperativa pode colaborar e ajudar os cooperados. Essas ações estão de acordo com a implantação de uma sustentabilidade empresarial (KINLAW, 1997; DIAS, 2011). Além disso, há os trabalhos voltados ao desenvolvimento da comunidade na qual a cooperativa está inserida.

¹¹ Id., 2017, p.71.

Segundo Aldemir Cunha (Entrevista COMARU, 2017)¹², para garantir que a cooperativa compreenda e siga as diretrizes da Natura, sempre que se firma um contrato com a COMARU esta empresa focal vai até a comunidade explicar e orientar sobre o contrato. O presidente da cooperativa afirma que essas visitas ocorrem duas ou três vezes por mês com o intuito de esclarecer sobre o que ficou firmado quanto a quantidade de produção, valores fixados e datas de entrega. Essa prática ajuda também na orientação profissional da cooperativa.

Além disso, Aldemir Cunha (Entrevista COMARU, 2017)¹³ afirma que o acompanhamento técnico de campo da Natura verifica presencialmente a conduta de coleta e produção, constatando se as práticas adotadas estão de acordo. Essa equipe acompanha o andamento do processamento dentro da fábrica, porém não vai até a floresta acompanhar a coleta dos frutos. Quando se constata algo de errado é realizada uma orientação para que a cooperativa se adéque. A Natura desempenha com a cooperativa um papel de acompanhamento e cooperação com inter-relacionamento, objetivando melhoria do desempenho para garantir adoção de práticas sustentáveis, conforme colocado por Carter e Rogers (2008) e Seuring e Müller (2008), entretanto o acompanhamento do processo de manejo florestal também é fundamental para garantir as ações de preservação ambiental. Seria interessante que, dentro uma periodicidade maior, visto as dificuldades de deslocamento e acesso aos piques dos castanhais, a Natura realizasse auditorias e acompanhamento técnico também na coleta dos frutos na floresta.

Nessa relação a Natura contribui para que a COMARU se torne uma empresa mais sustentável até quando os pontos fracos são observados pela própria cooperativa, que repassa para a Natura e ela se empenha em ajudá-los a melhorar. Exemplos de práticas sustentáveis da COMARU, segundo o presidente da cooperativa: orientação para coleta (não cortar ou fazer derruba na floresta ou no igarapé); orientação ao castanheiro para não deixar resíduos, como óleo e pilha, na floresta; na produção de óleo, há uma equipe atuando para que todo o processo produtivo (da pré-secagem da castanha até o processamento) ocorra com mais qualidade. Busca-se que a pré-secagem ocorra em menos tempo, formando um encadeamento das etapas do processo produtivo de modo a otimizar o trabalho dos cooperados e ter um produto de melhor qualidade no final, sendo que o produto passa por certificação.

¹² Ibid., 2017, p.71.

¹³ Ibid., 2017, p.71.

De acordo com Aldemir Cunha (Entrevista COMARU, 2017)¹⁴, a adoção de práticas sustentáveis pela COMARU ocorreu após esta se relacionar com a Natura: “a cooperativa antes não tinha o conhecimento nessa área. E as legislações atuais também forçam as organizações a se adequarem”. Ao entrar para a cadeia da Natura, passaram a produzir o óleo de castanha tendo que adotar procedimentos sustentáveis de produção sob orientação da Natura desde 2005. Como a Natura possui políticas internas de preservação, a COMARU teve que se adequar para acompanhá-las. Além disso, a cooperativa teve que adotar certificação *Forest Stewardship Council* – FSC, o que torna os processos mais rígidos e burocráticos, seguindo padrões para não adquirir ‘não conformidades’. Como apresentado, a Natura tem influenciado a adoção de inovação sustentável na cooperativa, especialmente de produto e processo, por meio de interações de geram mudanças que visem atender aos preceitos da sustentabilidade (CARVALHO E BARBIERI, 2012)

Para Aldemir Cunha (Entrevista COMARU, 2017)¹⁵, algumas práticas sustentáveis exigidas pela Natura são obrigatórias, outras não. Por exemplo, práticas que dizem respeito a seguir legislação, legalização de funcionamento da fábrica, pagamento de impostos, regra de funcionamento, procedimentos de funcionamento e treinamentos são obrigatórias. A cooperativa é 100% certificada pela Natura e a certificação também é uma exigência. Ela faz parte do Sistema Natura de Verificação de Cadeia de Abastecimento de Insumos da Biodiversidade, do BioQLICAR (NATURA, 2014b). Gonçalves-Dias et al (2011) aborda sobre a importância de atender às regulamentações públicas e privadas. Se o produto não for certificado não serve para a Natura. Então, caso a cooperativa não adote essas práticas, recebe notificações altas da Natura, correndo o risco de não fechar contrato no ano seguinte. Todavia, até o momento a COMARU nunca deixou de fechar um contrato com a Natura. Entende-se aqui a certificação como uma obrigação que reflete inclusive na paralisação do fornecimento. Sendo assim, não são apenas os itens de tolerância zero que penalizam os fornecedores.

O presidente da cooperativa afirma que se a COMARU não estivesse inserida na cadeia da Natura possivelmente não teria adotado essas práticas sustentáveis com a mesma agilidade e eficiência. É provável que adotasse, porém levaria mais tempo para se adequar a essa área. Isso evidencia que a Natura enquanto empresa focal da cadeia foi essencial para tornar essa organização mais sustentável, tendo influenciado a cooperativa para se tornar mais

¹⁴ Ibid., 2017, p.71.

¹⁵ Ibid., 2017, p.71.

sustentável. Os dados obtidos na entrevista com esse fornecedor possibilitam relacioná-los com as teorias que melhor os descreve. O Quadro 8 apresenta essa relação como síntese dos dados apresentados.

Quadro 8 – Relação entre os dados coletados na COMARU e as teorias

Nº	CONSTATAÇÕES	CORRESPONDÊNCIA TEÓRICA
1	Relação respeitosa com a Natura e aberta ao diálogo.	Ações de engajamento de <i>stakeholder</i> (CRITICAL FRIENDS INTERNATIONAL, 2015)
2	Incentivo da Natura para adoção de práticas sustentáveis.	Indução e implantação de práticas sustentáveis do SMRP (SEURING E MÜLLER, 2008).
3	Participação em curso de Boas Práticas.	Estratégia de engajamento de <i>stakeholders</i> (CRITICAL FRIENDS INTERNATIONAL, 2005).
4	Adoção de inovação sustentável em produto, processo e gestão.	Solução dos impactos negativos por meio de inovação sustentável (BARBIERI E SIMANTO, 2007; LARSON, 2000; SILVA ET AL, 2012)
5	Práticas anuais de sustentabilidade empresarial.	Sustentabilidade empresarial (KINLAW, 1997; DIAS, 2011)
6	Orientações da Natura quanto aos contratos e diretrizes.	Estratégia de engajamento de <i>stakeholders</i> (CRITICAL FRIENDS INTERNATIONAL, 2005).
7	Acompanhamento técnico da Natura para os processos produtivos.	Indução e adequação do SMRP (SEURING E MÜLLER, 2008).
8	A Natura introduziu a COMARU na área da sustentabilidade.	Relação de indução entre empresa focal e fornecedor (SEURING E MÜLLER, 2008).
9	Há interação na busca por formas de produção sustentável.	Interação entre <i>stakeholders</i> (CARVALHO E BARBIERI, 2012).
10	A Natura acompanha o atendimento às legislações tanto quanto às suas políticas internas.	Acompanhamento do cumprimento de regulamentações públicas e privadas (GONÇALVES-DIAS ET AL, 2011; FLORIANO, 2007)
11	Possui certificação	Garantia de posição diferenciada (DIAS E NOVAES, 2010).
12	A não adoção das práticas sugeridas pode resultar na perda do contrato com a Natura.	Fornecedores percebem que as exigências condicionam sua permanência na cadeia (SEURING E MÜLLER, 2008).

Fonte: elaborado pela autora, 2017.

4.4 ANÁLISE DO FORNECEDOR CLASSE 2: JOMO

A Jomo é uma empresa situada sul do país integrante da cadeia de suprimento da Natura enquanto fornecedor inserido na classe de produtos acabados. A empresa faz parte da cadeia da Natura desde o ano de 2004. De acordo com os atores entrevistados, a empresa conhece, concorda e é signatária do Código de Conduta de Fornecedores da Natura.

Segundo a entrevista realizada com Elizane Soares et al (Entrevista Jomo, 2017)¹⁶, a Jomo

¹⁶ Entrevista concebida por SOARES, Elizane; ALTENHOFEN, Jéssica; LAUX, Vanessa; CHIARAMONTE, Rossana. **Entrevista Jomo**. [jan. 2017]. Entrevistador: Jamile Pereira Cunha Rodrigues. Belo Horizonte, 2017. 1 arquivo .mp3 (21:08 min).

considera que há influência da Natura para que ela seja uma empresa mais sustentável, especialmente pelo monitoramento semestral das práticas socioambientais, como controle de emissão de gases, de consumo de água e energia elétrica, combustível e resíduos.

Segundo Elizane Soares et al (Entrevista Jomo, 2017)¹⁷, a Jomo já adotava algumas práticas sustentáveis antes de entrar para a cadeia da Natura, mas a maioria das práticas que a empresa possui foi implantada após entrar para a cadeia: “muitas foram implementadas durante a relação com a Natura, a partir mesmo de uma influência”. As práticas sustentáveis adotadas antes da relação com a Natura eram rotulagem ambiental para toda carteira de clientes e todo *mix* de produtos baseado em *eco design*, gestão de resíduos e consumo consciente de água em alinhamento às premissas internas de produção limpa.

Além dessas práticas, as entrevistadas afirmam que outras inovações no âmbito sustentável já ocorrem na Jomo, como: processamento de material, como tornar o processo mais produtivo para ter menos consumo de energia e água, menos desperdício e menos geração de resíduos. A Jomo possui, portanto, algumas práticas sustentáveis adotadas por influência da Natura e outras não. Essa situação se assemelha ao modelo SMRP de Seuring e Müller (2008), o qual considera a indução de práticas sustentáveis na cadeia de suprimentos pela empresa focal, no caso a Natura.

De acordo com Elizane Soares et al (Entrevista Jomo, 2017)¹⁸, ao entrar para a cadeia da Natura e, por influência dela, a Jomo precisou adotar estratégia orientada para sustentabilidade. Para isso, a empresa implantou relatórios que permitiram comparabilidade e inovação no vetor ambiental e de competitividade, atuação com transparência e demonstração da gestão da sustentabilidade, foco nas boas práticas e ações socioambientais, logística inteligente, eficiência energética, programas de melhorias e eventos regulares para aprimoramento e compartilhamento de práticas e conhecimento. Cada nova prática adotada consiste em uma inovação sustentável visando a solução dos impactos negativos (BARBIERI E SIMANTO, 2007; LARSON, 2000; SILVA ET AL, 2012).

As entrevistadas afirmam ainda que o incentivo da Natura para que a Jomo adotasse práticas socioambientais ocorreu por meio dos workshops que a Natura realiza com seus fornecedores e também por meio das auditorias anuais, ótimas estratégias de engajamento de *stakeholder*

¹⁷ Id., 2017, p.75.

¹⁸ Ibid., 2017, p.75.

(CRITICAL FRIENDS INTERNATIONAL, 2005). A forma de acompanhamento e monitoramento dessas práticas sustentáveis da empresa pela Natura se dá pelos relatórios socioambientais que semestralmente a empresa precisa reportar para a Natura, através dos quais ela verifica o que há para aprimorar. Por mais que os requisitos sejam atendidos, todo ano a Natura apresenta novas demandas que a Jomo deve atender.

De acordo com Elizane Soares et al (Entrevista Jomo, 2017)¹⁹, com o monitoramento, a avaliação da empresa, realizada no Programa QLICAR (NATURA, 2004), pode sofrer alteração de um semestre para o outro, mas isso é justificável. Essa variação reflete na nota da empresa no semestre, auferida por meio da avaliação dos indicadores, porém uma queda da nota não interfere na relação com a Natura e nunca houve um agravante que gerasse um impacto negativo para a Jomo. Isso ocorre devido a estratégia de não-penalização dos fornecedores.

Isso é explicado pelo fato de a empresa sempre se dedicar para manter as boas notas e, se ela apresenta alguma redução no desempenho, segundo as colaboradoras entrevistadas, busca-se rapidamente a melhor solução para retornar ao bom nível anterior. Sendo assim, a consequência do não-cumprimento de uma prática sustentável exigida pela Natura fica o âmbito das notas das avaliações, não havendo, a conhecimento da Jomo, outras consequências mais sérias.

Mesmo assim, no histórico da empresa na cadeia da Natura, isso nunca aconteceu. Essa avaliação que a Natura realiza equivale ao modelo SMRP de Seuring e Müller (2008), pois avalia os riscos e desempenho do fornecedor. Elizane Soares et al (Entrevista Jomo, 2017)²⁰ afirmam ainda considerar uma obrigação a adoção das práticas sustentáveis exigidas pela Natura:

Consideramos como uma obrigação, procuramos nos adequar aos requisitos deles. Fazemos a análise para ver se é viável ou não, mas buscamos sempre atender aos requisitos do cliente e no geral tem sido feito e praticado de acordo com as exigências (Entrevista Jomo, 2017).

A Jomo nunca foi penalizada por não adotar uma prática sugerida pela Natura. Considerando as proposições de Seuring e Müller (2008) é possível que o esforço da Jomo em sempre atender às exigências da Natura corresponda a uma percepção da empresa de que o

¹⁹ Ibid., 2017, p.75.

²⁰ Ibid., 2017, p.75.

atendimento dessas exigências garante sua permanência na cadeia de suprimentos.

Para as colaboradoras entrevistadas, a Jomo considera importante a empresa estar inserida na temática da sustentabilidade, tendo o compromisso interno de capacitar e monitorar seus colaboradores quanto ao uso das práticas sustentáveis. Isso demonstra que a empresa possui suas próprias ações de sustentabilidade empresarial (KINLAW, 1007), contando com uma equipe específica para tratar da área de sustentabilidade e um sistema de gestão integrado de qualidade. Ou seja, a Natura contribui, mas ela não é essencial para a inovação sustentável em alguns fornecedores.

Segundo as entrevistadas, as tarefas de monitoramento, adoção de práticas sustentáveis e manutenção do nível da empresa perante a Natura são executadas diariamente pela Jomo, que já as desenvolve de maneira natural. O desenvolvimento de produtos nos parâmetros sustentáveis e a conscientização dos colaboradores são ações que fazem parte do dia-a-dia da empresa, na qual a maioria dos colaboradores se dispõe a colaborar com as atividades, buscando, por exemplo, consumir menos e gerar menos resíduo. Para Dias (2011), trata-se de consolidar a sustentabilidade empresarial por meios eficientes de gestão e produção.

Conforme relatado por Elizane et al (Entrevista Jomo, 2017)²¹, o acompanhamento dos padrões exigidos pela Natura é feito semanalmente no momento em que o produto chega na Natura, onde se realiza uma avaliação da qualidade por amostragem. “Se o produto é não – conforme, o que raramente acontece, faz-se um plano de ação para melhoria ou verifica se foi um evento específico. Geralmente é um evento específico”.

Além deste acompanhamento, os produtos produzidos pela Jomo para a Natura passam antes por um controle interno, com a inspeção de qualidade logo após a produção e depois o controle realizado na Natura quando o produto chega, que é a inspeção por amostragem. Esse foco na melhor qualidade do produto se aproxima do modelo SCMSP de Seuring e Müller (2008) que busca uma gestão focada em produtos sustentáveis.

Como dito anteriormente pelas entrevistadas, as práticas sustentáveis adotadas na Jomo não se limitam ao que a Natura propõe. Elizane et al (Entrevista Jomo, 2017)²² afirmam que:

Não é só em função da Natura, a empresa está sempre se atualizando com a legislação, a equipe faz curso de reciclagem, curso de atualização de normas

²¹ Ibid., 2017, p.75.

²² Ibid., 2017, p.75.

anualmente, e melhoria contínua, fazendo parte do funcionamento da empresa. A empresa possui a ISO 9001 e a 14001 (Entrevista Jomo, 2017).

Dessa forma, a adoção de novas práticas sustentáveis já faz parte do funcionamento da empresa. Além disso, em 2016 a Jomo recebeu o certificado de fornecedor sustentável da Natura por atender às metas dos indicadores de desempenho do ‘Programa QLICAR Produtivos’ de 2015, uma importante forma de reconhecimento que fortalece a relação em uma cadeia de suprimento enquanto avalia o desempenho do fornecedor, conforme SMRP de Seuring e Müller (2008).

Para Elizane Soares et al (Entrevista Jomo, 2017)²³, a Jomo considera a influência da Natura para a adoção de práticas sustentáveis positiva, principalmente porque a Natura foi um dos clientes que mais incentivou a Jomo a seguir nesse caminho. Porém a Jomo possui clientes de outros setores, como: cosméticos, farmacêutico, alimentos, automotivo e automobilístico.

Esses outros clientes também fazem exigências de natureza socioambiental, ou seja, as exigências são precedentes para que a Jomo possa fornecer para muitos de seus fornecedores, não apenas para a Natura: “temos outros clientes na área cosmética que também fazem essas exigências e isso é precedente para fornecermos para muitos de nossos clientes”. Isso faz com que seja mais fácil para a empresa aceitar a adoção dessas práticas, pois elas se tornam uma exigência do mercado e um requisito essencial para fornecer a essas cadeias (KEMP ET AL, 2000; SEURING E MÜLLER, 2008; CURI ET AL, 2010; RIBEIRO E VEIGA, 2011).

Por fim, Elizane Soares et al (Entrevista Jomo, 2017)²⁴ consideram que a Jomo adota boas práticas no processo produtivo, todavia o processo de inserção das práticas e conscientização interna dos colaboradores não foi simples: “foi um pouco moroso inserir isso na cabeça dos colaboradores, mas com o tempo foi se aprimorando e eles foram compreendendo”. A adoção de uma boa estratégia de engajamento contribui para que os colaboradores compreendam a importância dessa mudança (HARRISON, 2005; CRITICAL FRIENDS INTERNATIONAL, 2015).

Os dados obtidos na entrevista com a Jomo possibilitam relacioná-los com as teorias que melhor os descreve. O Quadro 9 apresenta essa relação como síntese dos dados apresentados.

²³ Ibid., 2017, p.75.

²⁴ Ibid., 2017, p.75.

Quadro 9 – Relação entre os dados coletados na Jomo e as teorias

Nº	CONSTATAÇÕES	CORRESPONDÊNCIA TEÓRICA
1	A Natura influencia a Jomo a ser mais sustentável.	Indução e implantação de práticas sustentáveis do SMRP (SEURING E MÜLLER, 2008).
2	Há monitoramento, acompanhamento e avaliação das práticas socioambientais pela empresa focal através de auditorias e relatórios.	Acompanhamento do cumprimento de regulamentações públicas e privadas e indução SMRP (GONÇALVES-DIAS ET AL, 2011; FLORIANO, 2007; SEURING E MÜLLER, 2008).
3	Adoção de inovação sustentável em processo e gestão por orientação da Natura.	Solução dos impactos negativos por meio de inovação sustentável (BARBIERI E SIMANTO, 2007; LARSON, 2000; SILVA ET AL, 2012).
4	Participação em workshops promovidos pela Natura para seus fornecedores.	Estratégia de engajamento de <i>stakeholders</i> (CRITICAL FRIENDS INTERNATIONAL, 2005).
5	Considera uma obrigação adotar as exigências da Natura.	Fornecedores percebem que as exigências condicionam sua permanência na cadeia (SEURING E MÜLLER, 2008)
6	Possui práticas próprias de sustentabilidade.	Sustentabilidade empresarial (KINLAW, 1997; DIAS, 2011).
7	Controle de qualidade dos produtos da Natura.	Controle da qualidade como inovação organizacional (TIGRE, 2006).
8	Possui certificações e premiações.	Garantia de posição diferenciada (DIAS E NOVAES, 2010).
9	A Jomo sofre influência de empresas focais de outras cadeias de suprimento.	Exigências do mercado (KEMP ET AL, 2000; CURTI ET AL, 2010; RIBEIRO E VEIGA, 2011).

Fonte: elaborado pela autora, 2017.

4.5 ANÁLISE DO FORNECEDOR CLASSE 3: COCRIAR

A CoCriar é uma empresa de pequeno porte que integra a cadeia de suprimento da Natura como um fornecedor inserido na classe de serviços indiretos. O desempenho das atividades da empresa fica por conta dos sócios. A empresa está na cadeia da Natura desde o ano de 2008.

De acordo com entrevista realizada com uma sócia da empresa, Tamara Azevedo (Entrevista CoCriar, 2017)²⁵, a Natura não contribui para que a CoCriar seja uma empresa mais sustentável provavelmente por se tratar de uma empresa pequena. Como a CoCriar é uma empresa de prestação de serviços, adota poucas práticas de sustentabilidade ‘convencionais’:

Na verdade a CoCriar é uma empresa de consultoria bem pequena, com cinco sócios que trabalham na empresa, não há contratados. Práticas de sustentabilidade adotadas pelo escritório é apenas coleta seletiva de lixo, mas não considero que isso ocorra por influência da Natura e sim por um perfil dos sócios que são ativistas dessa causa há algum tempo. Outras práticas adotadas são: horário de trabalho flexível, remuneração variável em função do quanto se trabalha, negociação de divisão de dinheiro ao final dos

²⁵ Entrevista concebida por AZEVEDO, Tamara. **Entrevista CoCriar**. [jan. 2017]. Entrevistadora: Jamile Pereira Cunha Rodrigues. Belo Horizonte, 2017. 1 arquivo .mp3 (26:00 min).

projetos para evitar injustiças... outras práticas mais tradicionais não fariam sentido para a CoCriar (Entrevista CoCriar, 2017)²⁶.

Segundo Kinlaw (1997), é como vestir a empresa com os preceitos da sustentabilidade, considerando-os no planejamento, execução e avaliação do negócio. Segundo a Tamara Azevedo, a Natura nunca pediu para que a CoCriar assinasse formalmente o Código de Conduta de Fornecedores. É possível que isso ocorra devido ao fato de, na maioria das vezes, a CoCriar se enquadrar mais como membro de apoio (aqueles que não participam diretamente das atividades de valor agregado) do que como membro primário (aqueles cujas atividades exercem valor agregado), como colocado por Lamber et al (1998).

Na verdade, a Natura nunca fez menção a esse código à CoCriar enquanto fornecedora, o que pode ocorrer devido ao fato desta empresa ser um fornecedor de trabalhos esporádicos e de montantes pequenos. Ainda segundo a Tamara Azevedo (Entrevista CoCriar, 2017)²⁷, é provável que esse seja o motivo de a CoCriar não ser inserida nessas políticas, “pois a grande corporação não consegue dar toda essa tratativa para fornecedor que faz trabalho esporádico”, uma vez que essa tratativa socioambiental é extensa, burocrática e trabalhosa, para fornecedores de trabalhos esporádicos. Essa afirmação corrobora com a informação fornecida pela gerente de suprimentos da Natura durante a entrevista de que para o fornecedor da Natura passar pelos trâmites burocráticos da gerência de suprimentos ele precisa ser um fornecedor estratégico, tendo um contrato com a empresa acima de R\$ 30.000,00 (trinta mil reais). Contratos abaixo desse valor não passam pelos critérios macro dessa gerência. É por isso que a base monitorável da Natura é de apenas 3%.

A sócia da CoCriar explica que a Natura não exerce a ação de levar o Código de Diretrizes de Conduta e explicá-lo à essa empresa, e na verdade não faria sentido se a Natura a exercesse devido ao tipo de trabalho que a CoCriar desempenha. Esta empresa costuma ser contratada por áreas específicas da Natura e não pela área de suprimentos, que é onde essa tratativa ocorre, existindo nela os protocolos de conduta. Mas a CoCriar é uma empresa que presta serviço facilitando reuniões, sendo então contratada para momentos muito pontuais e específicos. Não se trata de um fornecedor contínuo da Natura: em uma ocasião presta serviço para o setor de Recursos Humanos, em outra presta serviço para as comunidades, sendo cada serviço contratado por uma área diferente. Sendo assim, não há um processo de contratação

²⁶ Id., 2017, pg. 80.

²⁷ Ibid., 2017, p.80.

estruturado, como ocorre com um fornecedor de matéria-prima, por exemplo, ou um fornecedor de serviço que tenha um relacionamento mais contínuo com a Natura.

Contudo, é mais provável que o principal motivo da CoCriar não ser cobrada quanto ao Código de Conduta de Fornecedores seja o valor dos serviços que essa empresa presta para a Natura. Inclusive, a Tamara Azevedo (Entrevista CoCriar, 2017)²⁸ afirma que caso a Natura comece a exigir trâmites demasiados da área de suprimentos para que a empresa possa prestar um serviço de R\$10.000,00, por exemplo, é preferível não prestar o serviço, “porque dá mais trabalho passar pela burocracia do que realizar o trabalho de dois ou três dias”. Fica claro que a CoCriar não se enquadra como um fornecedor crítico para a Natura, mas é válido lembrar que, de acordo com Hart e Milstein (2003), a busca da sustentabilidade deve ser realizada em conjunto, por todas as organizações.

Considerando que as práticas de sustentabilidade que a CoCriar possui não são consequências da influência da Natura, algumas questões da entrevista foram removidas, pois não haveria sentido perguntá-las à CoCriar. Tomou-se como foco na entrevista, verificar as práticas de sustentabilidade que esta pequena empresa possui por si própria, fato igualmente interessante para essa pesquisa, já que seu foco é a sustentabilidade das organizações de pequeno e médio porte.

De acordo com a Tamara Azevedo (Entrevista CoCriar, 2017)²⁹, a CoCriar sempre adotou práticas sustentáveis. “A empresa nasceu disso... a empresa se considera um negócio social inovador, que não teve que aprender sobre isso, e sim nasceu disso”. Os sócios ponderam sobre ‘o paradigma das árvores velhas, que estão aí e precisam ser reinventadas, e das árvores novas, que são as organizações que já nascem com uma outra lógica’, e este é o caso da CoCriar. Ionescu-Somers (2014) assegura que as PMEs exercem grande impacto no futuro do planeta, por isso é muito importante ver organizações surgindo com o conceito socioambiental já enraizado. Para a sócia da empresa, “talvez por essa filosofia da CoCriar não haja uma preocupação da Natura sobre esse tema, porque a empresa já representa isso, praticando um modelo de gestão para sustentabilidade que vai muito além de reciclar lixo, é uma outra lógica”.

Segundo a sócia da empresa entrevistada, a CoCriar é um negócio social do setor 2,5, ou seja,

²⁸ Ibid., 2017, p.80.

²⁹ Ibid., 2017, p.80.

um novo conceito de setor que está entre o setor privado e o terceiro setor, sendo aquele que oferece trabalho com impacto positivo para a sociedade por meio de um negócio. Consiste em uma organização flexível e fluida, com poder distribuído e responsabilidade compartilhada pelos sócios coempreendedores. Os princípios dessa organização compreendem: liberdade de escolha e responsabilidade pelos atos, aprendizagem conjunta e abertura ao novo, capacitar e não gerar dependência, vivência profunda das relações, conhecimento como domínio público e gestão transparente e aberta. De acordo com Lombardi e Brito (2007), se a empresa estruturar suas capacidades estratégicas, tecnológicas, inovadoras e de gestão em torno dos preceitos do desenvolvimento sustentável obterá sucesso, com maior competitividade. Aparentemente a CoCriar está seguindo esse rumo.

A CoCriar possui uma cultura organizacional díspar, na qual observa-se inovação sustentável, especialmente na forma de gestão: disposição não-convencional do escritório, participação em reunião à distância, relacionamento irreverente entre os membros, coerência entre o que se oferece aos clientes e o que se pratica, fundo social, modelo de gestão alternativo, diferentes processos e fluxos de trabalho, sustentabilidade e colaboração nas ações, gestão horizontal, igualitária e compartilhada. O perfil da empresa se enquadra na definição de Barbieri e Simantob (2007) para organização inovadora sustentável, sendo aquela que atua visando atingir um desenvolvimento social inclusivo, com prudência tecnológica e eficiência econômica. A CoCriar está em constante mutação, sempre discutindo e melhorando suas práticas socioambientais. Os dados provenientes da entrevista com a CoCriar possibilitam relacioná-los com algumas teorias. O Quadro 10 apresenta essa relação como síntese dos dados apresentados.

Quadro 10 – Relação entre os dados coletados na CoCriar e as teorias

Nº	CONSTATAÇÕES	CORRESPONDÊNCIA TEÓRICA
1	A empresa não recebe influência da Natura.	Por vezes esse <i>stakeholder</i> possui característica de membro de apoio (LAMBER ET AL, 1998).
2	Adota práticas sustentáveis como estratégia própria.	Sustentabilidade empresarial (KINLAW, 1997).
3	Não é signatária do Código de Conduta.	Estratégia de engajamento de <i>stakeholders</i> (CRITICAL FRIENDS INTERNATIONAL, 2005).
4	Não aceitaria passar pelos trâmites da área de suprimentos da Natura.	A busca da sustentabilidade deve ser realizada em conjunto (HART E MILSTEIN, 2003).
5	A empresa surgiu com o conceito da sustentabilidade.	PME exerce grande impacto no futuro do planeta (IONESCU-SOMERS, 2014).
6	Possui inovações sustentáveis.	Empresa inovadora sustentável (BARBIERI E SIMANTOB, 2007).
7	Consiste em m negócio inovador social do setor 2,5.	Capacidades empresariais em prol dos preceitos do desenvolvimento sustentável (LOMBARDI E BRITO, 2007)

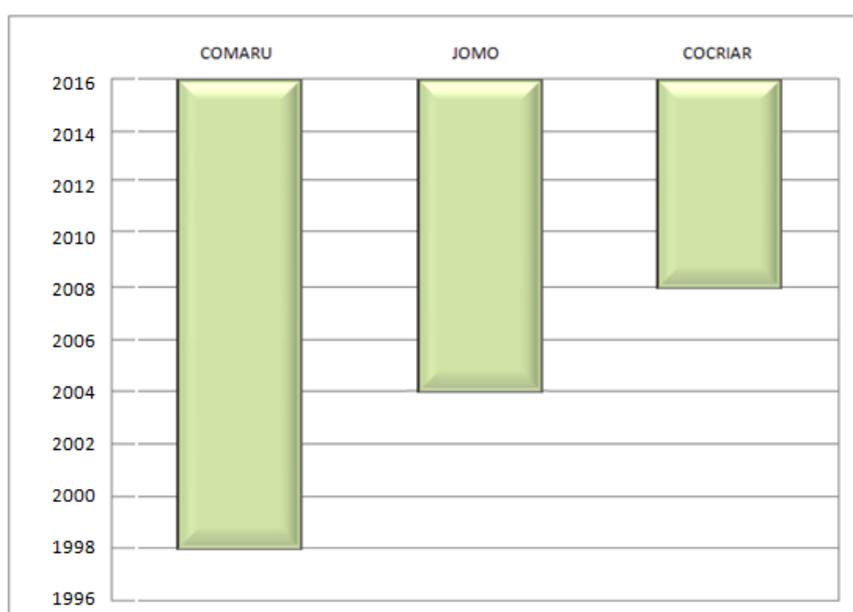
Fonte: elaborado pela autora, 2017.

4.6 ANÁLISE COMPARATIVA

Para compreender a existência da influência da empresa focal sobre os fornecedores dessa cadeia de suprimento é necessário comparar os dados dos fornecedores analisados, o que requer o cruzamento de dados, a seguir apresentado. A Figura 2 evidencia há quanto tempo os fornecedores analisados fazem parte da cadeia da Natura. É possível observar que a COMARU é o fornecedor mais antigo, estando há 18 anos na cadeia. Em seguida está Jomo com 12 anos e, por fim, a CoCriar com 8 anos.

O tempo da empresa na cadeia tem pouca relação com a influência da empresa focal na adoção de práticas sustentáveis pelos fornecedores, mas possibilita algumas interpretações interessantes. Uma observação curiosa é que o fornecedor mais novo na cadeia, a CoCriar, é o mais independente quanto a adoção de práticas sustentáveis, tendo esse conceito inserido em seus valores, o que afasta e torna sem sentido a influência da Natura. Isso pode ocorrer também devido ao fato de ser um fornecedor de serviços esporádicos. Contudo é importante considerar que as empresas mais recentes, as *startups* verdes, são compostas por uma geração de empreendedores que cresceu em meio ao apelo sustentável. *Startups* são empresas em fase inicial de operação apresentando um novo produto em um cenário de grande incerteza (RIES, 2012). Por isso é possível encontrar atualmente empresas novas que, independente do porte, estão ligadas à causa socioambiental, sendo a CoCriar uma delas.

Figura 2 – Tempo de participação na cadeia da Natura

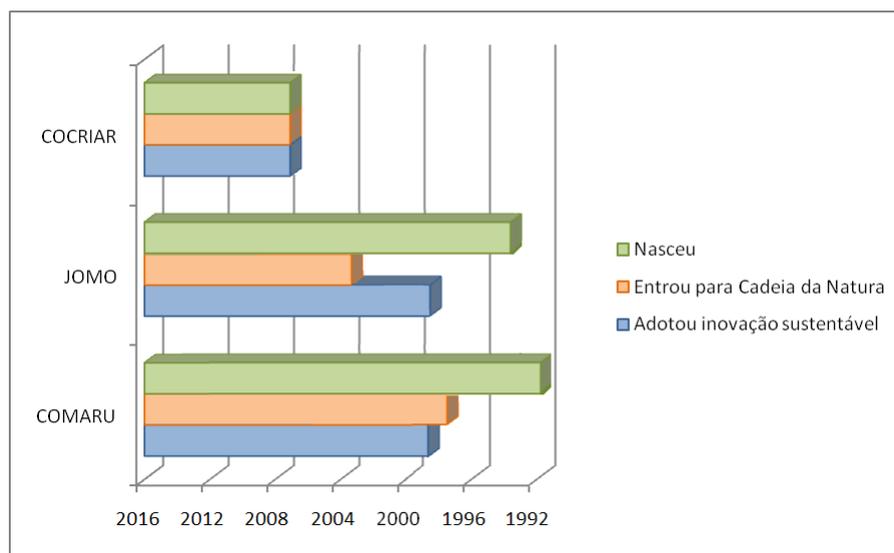


Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Por outro lado, o fornecedor mais antigo, a COMARU, é também o que mais recebeu influências socioambientais da Natura. A Figura 3 demonstra que as inovações sustentáveis da COMARU ocorreram após entrar para a cadeia da Natura, o que comprovando sua influência. Esse fato torna os laços mais estreitos, refletindo em uma relação duradoura, pois a Natura trabalha muito de perto com as questões socioambientais desse fornecedor que é estratégico para essa empresa focal. Contudo, o fato de ser uma comunidade tradicional também pode influenciar esse comportamento, já que essas organizações geralmente apresentam uma gestão simples e não profissionalizada. Pode-se entender também que a organização que sofre influência da empresa focal e por causa dela se torna mais sustentável passa a ter condições e requisitos para se manter na cadeia por mais tempo. A COMARU demonstra essa relação de causa-efeito.

A Jomo é o fornecedor considerado intermediário nessa análise e, por ser um fornecedor de produto acabado pertencente a várias grandes cadeias de suprimento, acaba sofrendo influência de todas. A Figura 3 ajuda entender melhor a relação desses três fornecedores com as inovações socioambientais e a empresa focal. Ela demonstra o momento em que cada um desses fornecedores passou a adotar inovações socioambientais. Cada fornecedor começou a adotar inovações socioambientais em momentos diferentes.

Figura 3 – Relação entre o tempo de existência da empresa, momento em que entrou para a cadeia da Natura e momento em que adotou práticas sustentáveis



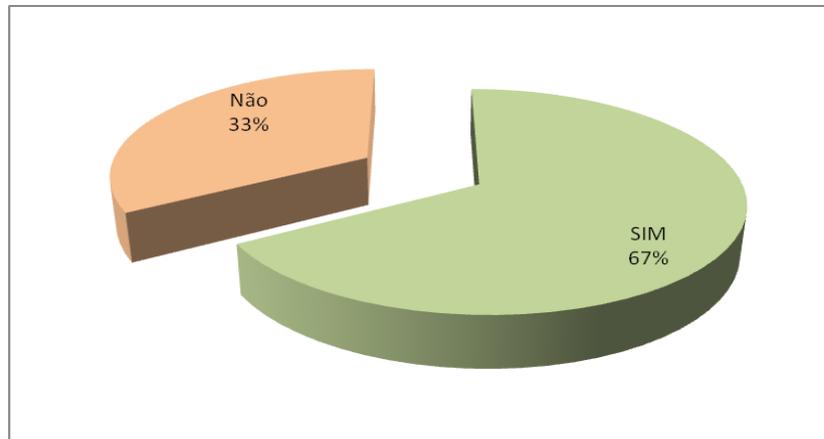
Fonte: elaborado pela autora, 2017.

A análise da Figura 3 revela que a COMARU, fornecedor que está a mais tempo na cadeia, foi o único fornecedor que adotou inovações socioambientais após se relacionar com a empresa focal. Assim, suas práticas sustentáveis são 100% provenientes da influência da Natura.

De acordo com a Figura 3, a Jomo continua sendo o fornecedor intermediário, aquele que começou a adotar práticas sustentáveis antes de entrar para a cadeia da Natura, porém após fazer parte da cadeia inovou em outros aspectos por influência desta empresa focal. Já a CoCriar é o fornecedor que sempre adotou práticas sustentáveis, independentemente de fazer parte da cadeia da Natura. A Figura 4 contribui com essa análise, demonstrando em percentual se esses fornecedores foram ou não influenciados pela Natura para adotar práticas sustentáveis.

Analisando a Figura 4 é possível concluir que, dentre os fornecedores analisados, apenas um declara não sofrer influência da Natura para adoção de práticas sustentáveis, representando 33%. É fácil perceber pelas análises anteriores que se trata da empresa CoCriar. Pelo seu posicionamento estratégico, frequência de contratação pela Natura e valor dos serviços prestados a CoCriar acaba ficando de fora dos trâmites de exigência de requisitos socioambientais. Por esse motivo este fornecedor não segue e não assina o Código de Conduta de Fornecedores da Natura, respondendo também pelos 33% da Figura 5.

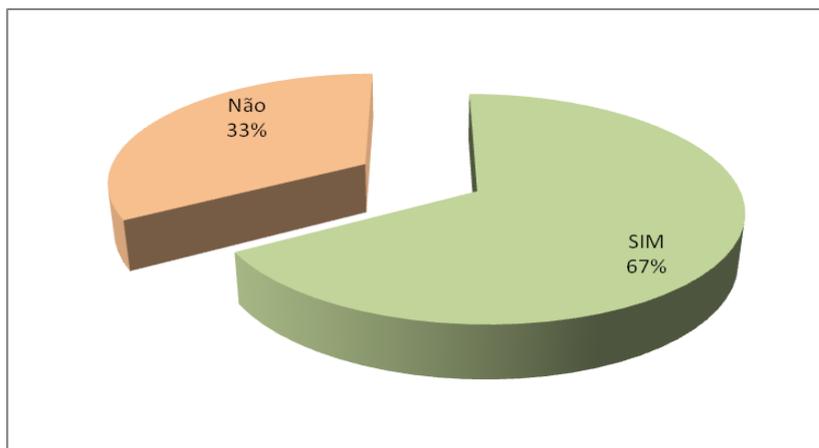
Figura 4 – Existência de influência da Natura para adoção de práticas socioambientais



Fonte: elaborado pela autora, 2017.

A Jomo e a COMARU correspondem então aos 67% da Figura 4, pois esses fornecedores foram influenciados pela Natura para adotarem práticas sustentáveis. Esses mesmos fornecedores correspondem aos também 67% da Figura 5, representando aqueles que têm conhecimento, concordam e assinam o Código de Conduta de Fornecedores da Natura. Esse é um procedimento de praxe para monitoramento do comportamento do fornecedor pela Natura quanto a vários quesitos, dentre eles o socioambiental.

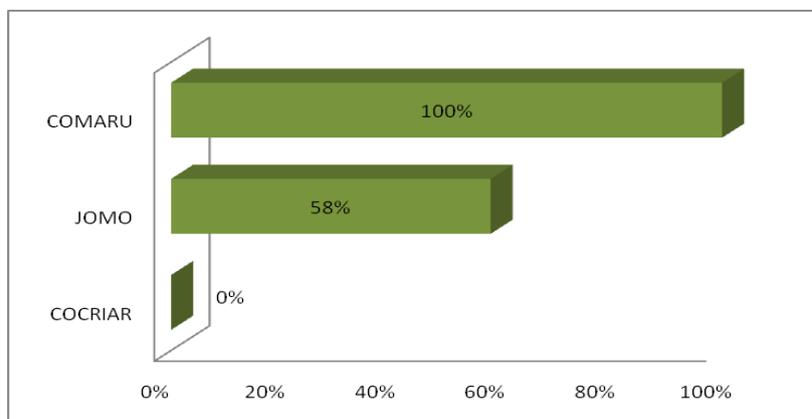
Figura 5 – Fornecedores signatários do código de conduta



Fonte: elaborado pela autora, 2017.

A Figura 6 deixa evidente o contraste entre a COMARU e a CoCriar no que diz respeito a influência da Natureza em suas práticas sustentáveis, já que 100% das inovações socioambientais da COMARU foram influenciadas pela Natureza enquanto 0% das inovações da CoCriar sofreram essa influência. Já a Jomo possui 58% de suas inovações influenciadas pela Natureza, enquanto 42% delas sofrem outras ou nenhuma influência.

Figura 6 – Percentual de inovações adotadas pelos fornecedores por influência da Natureza



Fonte: elaborado pela autora, 2017

As inovações socioambientais dessas organizações, estão sistematizadas no Quadro 11, que demonstra a inovação adotada por cada fornecedor, segundo os tipos de inovação descritos no Manual de Oslo (processo, produto, marketing ou organizacional), e se essa inovação sofreu ou não influência da Natureza.

O Quadro 11 apresenta um total de 40 inovações, das quais 57% foram influenciadas pela Natureza e 43% não. Analisando o Quadro 11 é possível afirmar que todas as inovações

adotadas pela COMARU ocorreram por influência da Natura. A empresa Jomo apresentou um total de 19 inovações, sendo que 11 delas sofreram influência da Natura. Por outro lado, nenhuma inovação da CoCriar sofreu influência da Natura. Essa análise pode ser representada pelo gráfico presente na Figura 6.

Quadro 11 – Inovações socioambientais dos fornecedores analisados

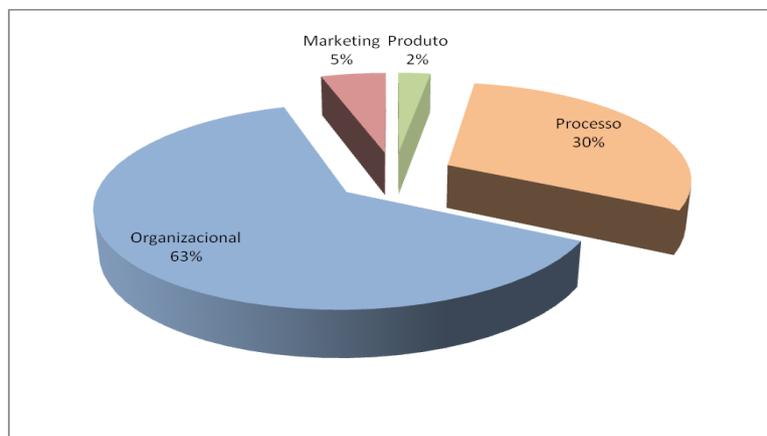
FORNECEDOR	INOVAÇÃO SOCIOAMBIENTAL	TIPO	INFLUÊNCIA DA NATURA
COMARU	Manual de Boas Práticas	Processo	Sim
	Capacitação dos colaboradores	Organizacional	Sim
	Avaliação anual da organização	Organizacional	Sim
	Orientação para coleta	Processo	Sim
	Redução de resíduos	Organizacional	Sim
	Produção do óleo da castanha	Produto	Sim
	Procedimentos sustentáveis para produção do óleo	Processo	Sim
	Gestão da qualidade do produto	Processo	Sim
	Redução do tempo da produção do óleo	Processo	Sim
	Encadeamento das etapas do processo produtivo	Processo	Sim
	Otimização do trabalho dos cooperados	Processo	Sim
	Certificação FSC	Processo	Sim
JOMO	Controle de emissão de gases	Organizacional	Sim
	Controle de consumo de água	Organizacional	Não
	Controle do consumo de combustível	Organizacional	Sim
	Rotulagem Ambiental	Marketing	Não
	Ecodesign	Marketing	Não
	Gestão de resíduos	Organizacional	Não
	Produção limpa	Processo	Não
	Estratégia orientada à sustentabilidade	Organizacional	Sim
	Adoção de relatórios de sustentabilidade	Organizacional	Sim
	Transparência na gestão da sustentabilidade	Organizacional	Sim
	Boas práticas de produção	Processo	Sim
	Logística inteligente	Processo	Sim
	Eficiência energética	Organizacional	Sim
	Programas de melhorias	Processo	Sim
	Eventos de aprimoramento	Organizacional	Sim
	Compartilhamento de práticas e conhecimentos sustentáveis	Organizacional	Sim
	Curso de reciclagem	Organizacional	Não
Curso de atualização de normas de melhorias contínuas	Organizacional	Não	
Atualização quanto a legislação	Organizacional	Não	
COCRIAR	Coleta seletiva de lixo	Organizacional	Não
	Horário de trabalho flexível	Organizacional	Não
	Remuneração variável	Organizacional	Não
	Modelo de gestão para sustentabilidade e alternativo	Organizacional	Não
	Fundo Social	Organizacional	Não
	Reuniões não-convencionais	Organizacional	Não
	Gestão horizontal, igualitária e compartilhada	Organizacional	Não
	Ações colaborativas	Organizacional	Não
Diferentes processos e fluxos de trabalho	Organizacional	Não	

Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Quanto ao tipo de inovação é possível observar que as inovações sustentáveis desses fornecedores permeiam entre os tipos: produto, processo, organizacional e marketing conforme percentuais apresentados na Figura 7.

A Figura 7 evidencia que no geral, esses fornecedores inovaram sobretudo nos aspectos organizacionais, representado 63% do total das inovações. Produto é o tipo de inovação que menos ocorreu nesses fornecedores, ficando na casa dos 2%, seguido por marketing, 3%. As inovações sustentáveis em processo possuem a segunda maior incidência, 30%.

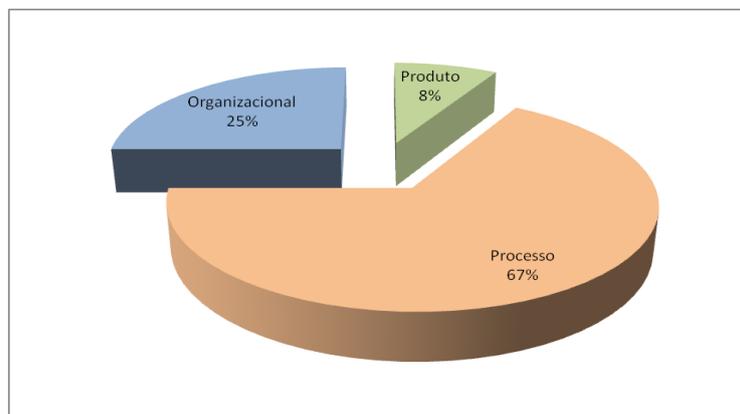
Figura 7 – Percentual dos tipos de inovação adotados pelos fornecedores.



Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Interessante observar que todos os fornecedores analisados inovaram na organização, mas a inovação em processo ocorreu apenas na COMARU e na Jomo. Já as inovações em produto e marketing ocorreram cada uma em um único fornecedor: uma inovação em produto na COMARU e duas inovações em marketing na Jomo. As figuras a seguir evidenciam os tipos de inovação em cada fornecedor separadamente.

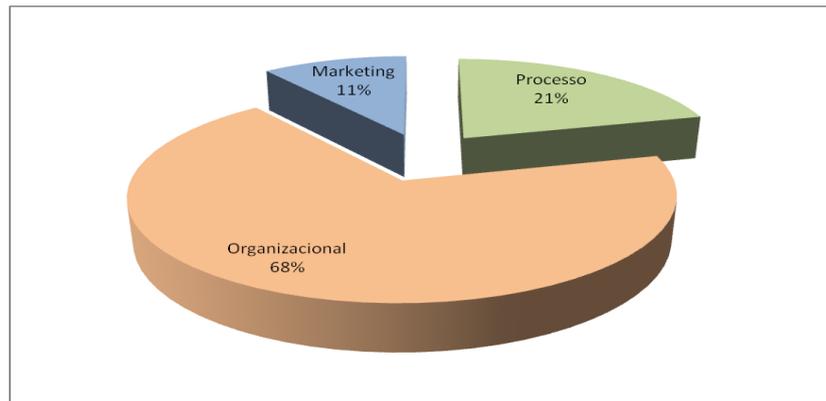
Figura 8 – Tipos de inovação socioambiental na COMARU



Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Conforme demonstra a Figura 8, 67% das inovações socioambientais da COMARU são do tipo processo, contra 25% do tipo organizacional e 8% do tipo produto. A COMARU é a única organização analisada cujas inovações ocorreram mais no tipo processo. Os demais fornecedores possuem maior incidência de inovação no tipo organizacional.

Figura 9 – Tipos de inovação socioambiental na Jomo



Fonte: elaborado pela autora, 2017.

A empresa Jomo não apresentou inovação em produto, entretanto inovou em marketing. De acordo com a Figura 9, 68% das inovações da empresa foram organizacionais, contra 21% de inovações em processo e apenas 11% em marketing. As inovações em processo e organizacional entre a Jomo e a COMARU foram o oposto uma da outra.

Figura 10 – Tipo de inovação socioambiental na CoCriar



Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Por fim, na empresa CoCriar todas as inovações observadas são do tipo organizacional, conforme apresentado na Figura 10. Isso não quer dizer que a empresa não inove em processo, produto e marketing, mas que nos dados levantados constatou-se apenas esse tipo de inovação. Independentemente da quantidade e tipo de inovações adotadas, esses fornecedores

demonstraram possuir uma boa relação com os temas da sustentabilidade e da inovação.

4.7 ANÁLISE DA CADEIA DE SUPRIMENTO

É interessante observar que analisando a cadeia de suprimento da Natura percebe-se que alguns fornecedores receberam sim a influência da empresa focal, mas essa influência não foi condição determinante para o surgimento de inovação sustentável nessas organizações de pequeno e médio porte. Entretanto as inovações sustentáveis que surgem nessas organizações, especialmente sob demanda e orientação da empresa focal, são fatores importantes na gestão da cadeia da Natura. Por esse motivo, é possível dizer que a gestão dessa cadeia se assemelha com o modelo SMRP apresentado por Seuring e Müller (2008) no início desse trabalho e o Quadro 12 demonstra essa constatação.

Quadro 12 – Relação entre a gestão dos fornecedores da cadeia da Natura e o modelo SMRP

Características do modelo	Práticas da Natura	Adequação
Avaliação dos riscos e desempenho do fornecedor	Monitoramento e avaliação por meio dos Programas QLICAR e BioQLICAR	SIM
Exigência de que o fornecedor se comprometa com os impactos de suas operações	Repasse de demandas alinhadas às políticas e práticas internas de sustentabilidade; apresentação e aceitação do Código de Conduta e acompanhamento por meio de auditorias e relatórios semestrais	SIM
Redução dos riscos reputacionais	Possibilita ao fornecedor uma gestão responsável de seus impactos por meio de orientações e treinamentos	SIM
Gerar resultados positivos	Os resultados positivos dos fornecedores são reconhecidos em evento de premiação	SIM

Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Pelos elementos levantados na coleta de dados e pelo fato de sua cadeia se adequar ao modelo SMRP pode-se dizer que a Natura é uma empresa capaz de influenciar seus *stakeholders* no âmbito das questões socioambientais e essa prática tem apresentado resultados positivos para os fornecedores e toda a cadeia.

Por fim, o Quadro 13 retoma os objetivos, geral e específicos, dessa pesquisa, relacionando-os ao resultado obtido para cada um deles após a realização das análises. O quadro apresenta também a pergunta da pesquisa e o pressuposto estabelecido. A resposta da pergunta após análises é demonstrada na sequência, possibilitando averiguar o quão próximo dela o pressuposto ficou.

Por todo o exposto, considera-se ter atingido aos objetivos estabelecidos, assim como ter respondido satisfatoriamente a pergunta da pesquisa.

Quadro 13 – Relação dos objetivos com os resultados obtidos e resposta à pergunta da pesquisa

OBJETIVO GERAL
Analisar a adoção da sustentabilidade socioambiental por meio de inovações sustentáveis em organizações de PMP da cadeia de suprimento da Natura como forma de adaptação às exigências impostas por esta empresa focal.
OBJETIVO ESPECÍFICO 1
Verificar as demandas da empresa focal para com as organizações de pequeno e médio porte de sua cadeia de suprimento quanto a padrões de sustentabilidade.
Resultado obtido
As exigências sustentáveis da Natura compreendem atendimento a legislações em geral e adequação às políticas e práticas sustentáveis da Natura. A empresa exige de seus fornecedores que os processos produtivos ocorram de maneira sustentável e também a gestão da empresa seja adequada. O acompanhamento dessas exigências ocorre via SGA QLICAR e BioQLICAR, com acompanhamento por auditorias e relatórios.
OBJETIVO ESPECÍFICO 2
Identificar os processos inovativos ocorridos nas organizações de pequeno e médio porte por ocasião da introdução das práticas sustentáveis
Resultado obtido
Observaram-se vários processos inovativos nos fornecedores analisados. Eles constam no Quadro 11.
OBJETIVO ESPECÍFICO 3
Averiguar e identificar quais inovações sustentáveis das organizações de pequeno e médio porte ocorreram por influência da empresa focal
Resultado obtido
Em dois dos fornecedores analisados houve inovação por influência da Natura. As inovações que sofreram essa influência correspondem a 57% do total das inovações apresentadas no Quadro 11.
OBJETIVO ESPECÍFICO 4
Avaliar as consequências para as organizações de pequeno e médio porte da não incorporação das demandas colocadas pela empresa focal
Resultado obtido
Os fornecedores que adotam as práticas sustentáveis são avaliados e ranqueados. As melhores inovações sustentáveis são premiadas. A não adoção das práticas geralmente não acarreta em consequências graves, a não ser que corresponda a uma falha grave, correspondente a um dos itens “tolerância zero” do Anexo B.
PERGUNTA
Como as organizações de pequeno e médio porte da cadeia de suprimento da Natura são influenciadas por essa empresa focal a adotar inovação sustentável?
PRESSUPOSTO
As organizações de pequeno e médio porte da cadeia de suprimento da Natura são influenciadas ou não pelas exigências de adoção de práticas socioambientais alinhadas às políticas internas de sustentabilidade dessa empresa focal para se manterem na cadeia, inovando em gestão, processos, produtos e marketing.
Resposta após análise
Os fornecedores de PMP da cadeia de suprimento da Natura são influenciados a adotar inovação sustentável por meio das normas e políticas internas da Natura, exigências do Código de Conduta de Fornecedores e demandas repassadas após as auditorias semestrais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa dissertação teve como objetivo analisar a adoção do conceito de sustentabilidade socioambiental por meio de inovações sustentáveis em organizações de pequeno e médio porte da cadeia de suprimento da Natura como adaptação às exigências impostas por esta empresa focal. Com base na literatura revisada e nos dados levantados é possível estabelecer algumas considerações acerca dessa pesquisa.

A empresa focal afirma que repassa as demandas sustentáveis a seus fornecedores, monitorando-as. Entretanto, um percentual muito baixo dos fornecedores da Natura passa pela prática de monitoramento socioambiental. Conforme aferido no levantamento de dados, apenas 3% dos fornecedores são monitorados. Entende-se que, pelo tamanho da rede de fornecedores da empresa, ela poderia levar essa demanda socioambiental muito mais longe, contribuindo mais densamente para a disseminação do conceito de sustentabilidade. É válido lembrar que essa ponderação considera apenas o tamanho da cadeia da Natura, deixando de lado aspectos importantes para a adoção dessa estratégia, como: ter pessoal e recursos suficientes para atender a toda capilaridade de sua cadeia, ter uma metodologia de rápida aplicação e fácil incorporação e disseminação, dentre outras. Além disso, como a influência da Natura sobre seus fornecedores atinge resultados socioambientais positivos, pondera-se que a empresa poderia contribuir mais com a disseminação do conceito de desenvolvimento sustentável.

São importantes e adequados os instrumentos que a Natura utiliza na gestão sustentável dos fornecedores, a exemplo da auditoria semestral, treinamentos, Código de Conduta de Fornecedores e relatórios. A prática do treinamento tem grande importância nessa gestão, pois colabora para o engajamento dos *stakeholders*, que ficam mais esclarecidos em relação ao tema da sustentabilidade e aptos a adotar práticas sustentáveis.

Assim, entende-se que as exigências da Natura para que os *stakeholders* de sua cadeia se adequem às suas normas, padrões e políticas sustentáveis contribuem para que organizações

de pequeno e médio porte que estão em sua cadeia inovem e adotem práticas sustentáveis para nela se manterem. Porém percebe-se que a adoção das exigências por esses fornecedores pode estar acontecendo por eles considerarem que suas continuidades nessa cadeia dependem do atendimento a tais exigências, conforme colocado pelos entrevistados da COMARU e da Jomo. Esse fato corrobora que as prerrogativas de Seuring e Müller, (2008) de que os fornecedores percebem que as exigências condicionam sua permanência na cadeia. De algum modo essa perspectiva dos fornecedores não é errônea como um todo, visto que se os produtos não certificados não servem para a Natura então a perda de uma certificação, por exemplo, acarreta no não-fornecimento do produto para a Natura e consequentemente na saída do fornecedor de sua cadeia.

Contudo, a entrevistada da Natura afirma que a empresa não aplica punição ao fornecedor que não cumpre uma exigência sua, ao invés disso prefere premiar o fornecedor que adota. Apesar da premiação ser um ótimo mecanismo de estímulo, reconhecimento e convencimento do fornecedor para inovar sustentavelmente, essa informação parece ser truncada quando ponderamos a análise anterior com relação às certificações. Além disso, ações punitivas exercem maior pressão, pois se tende mais a evitar uma punição do que buscar uma premiação. Dessa forma, seria interessante que os dois métodos, de premiação e punição, fossem adotados simultaneamente.

A Natura descredencia apenas os fornecedores que tenham infrações graves, como corrupção, trabalho escravo ou infantil e riscos eminentes, considerados itens de “tolerância zero”. Isso demonstra que as leis do mercado sobressaem às tratativas do desenvolvimento sustentável defendida por vários autores, como Nobre e Amazonas (2002). Entende-se que seria interessante a repressão à outras infrações, tais como: emissão de gases poluentes, poluição das águas e do solo, descarte inadequado dos resíduos sólidos, falta de sistemas de prevenção e de logística reversa, por exemplo.

Pelas análises realizadas é possível afirmar que existe influência da Natura na adoção de inovação sustentável de parte dos fornecedores analisados. Dentre os três analisados, apenas um afirma não sofrer influência, a CoCriar. Esse fato ocorreu porque a amostra não foi extraída do universo de dez mil fornecedores e foi selecionada sem que se tivesse conhecimento daqueles pertencentes ou não à base monitorável socioambientalmente.

As características que fazem a CoCriar estar na base não-monitorável são: prestar serviços

esporádicos, ter contratos cujos valores são inferiores a trinta mil reais e não pertencer a uma das categorias elegíveis. Mas nem por isso a CoCriar é uma empresa alheia aos preceitos da sustentabilidade. Essa empresa é tida pelos sócios como um negócio social inovador, e os dados levantados na entrevista confirmam essa declaração, pois a empresa possui diversas práticas inovadoras, de caráter justo socialmente, de bem-estar e preservação do meio ambiente. É muito importante que, para contribuir com o desenvolvimento sustentável, os sócios possuam preocupação com a sustentabilidade. Essa visão sustentável contribui para elucidar a afirmativa de Nakagawa (2013) a respeito do aumento da preocupação com a sustentabilidade nas empresas desse porte.

Os dois fornecedores influenciados pelas práticas de sustentabilidade da Natura apresentam peculiaridades que precisam ser destacadas. A COMARU é uma cooperativa pequena que não possui um leque diversificado de clientes e que, apesar das dificuldades que enfrenta (localização, comunicação, qualificação), adotou de imediato as orientações sustentáveis da Natura. Por isso, todas as inovações sustentáveis que esse fornecedor apresentou foram influenciadas por essa empresa focal. A cooperativa tem se desenvolvido bastante com as práticas sustentáveis adotadas, já que hoje possui duas certificações, uma interna da Natura e ou externa (FSC). É muito importante constatar que o aprendizado é repassado aos cooperados contribuindo para a adoção de boas práticas de coleta, o que contribui fortemente para preservação da floresta, embora não haja acompanhamento e auditoria *in loco*. Seu monitoramento é realizado pelo Programa BioQLICAR, sistema de monitoramento específico para fornecedores de insumos da biodiversidade.

Já a Jomo é uma empresa maior que integra várias cadeias de suprimento. Por isso, possui apenas uma parte das inovações sustentáveis apresentadas influenciadas pela Natura, podendo as demais ser oriundas de iniciativas próprias ou de influência da empresa focal de outras cadeias de suprimento. Seu monitoramento é realizado pelo Programa QLICAR, que monitora fornecedores de categorias específicas.

Todas as empresas analisadas consideram importante possuir práticas sustentáveis. Contudo, foi possível perceber que elas enfrentaram dificuldades em disseminar o conceito para seus *stakeholders*. A Natura e a Jomo falaram da dificuldade de engajar seus *stakeholders* nos processos de sustentabilidade, mas com persistência, paciência e planejamento conseguiram. Essas empresas também asseguram que se adequam às regulamentações do Estado confirmando a afirmativa Silva e Souza-Lima (2010) de que é esta a ação do governo por

meio das políticas públicas. Fica claro que as políticas públicas exercem papel importante na regulação socioambiental dessas empresas.

Em suma, considera-se que as organizações de pequeno e médio porte estão adotando inovações sustentáveis, ora por influência da empresa focal, ora por iniciativa própria. É importante frisar que os dados evidenciam que as inovações em marketing e produto são, comparativamente, mais difíceis de ocorrer, porém as inovações organizacionais e em processo são as mais frequentes.

O repasse das demandas, em especial as demandas sustentáveis, para a cadeia é uma prática positiva, pois possibilita a disseminação da importância de se ter cada dia mais aspectos sustentáveis nas operações dos negócios, contribuindo para alastrar o número de organizações que possuam o conceito de sustentabilidade em suas características. Entende-se que a Natura exerce sim influência para a sustentabilidade empresarial de seus fornecedores, mas essa não é condição básica para que eles inovem sustentavelmente. A Jomo e a CoCriar evidenciam esse fato ao demonstrar que também inovam sem a influência da Natura.

Não se pode negar que estar em uma cadeia de suprimento sustentável colabora para as empresas serem mais sustentáveis, especialmente quando há uma gestão estratégica da cadeia, a exemplo do modelo SMRP. A Natura se enquadra nesse modelo de gestão e monitoramento de fornecedores, por isso sua influência sobre eles.

Acredita-se ter atingido os objetivos propostos e respondido à pergunta: ‘Como as organizações de pequeno e médio porte da cadeia de suprimento da Natura são influenciadas por essa empresa focal a adotar inovação sustentável?’ Resposta: os fornecedores de PMP da cadeia de suprimento da Natura são influenciados a adotar inovação sustentável por meio das normas e políticas internas da Natura, exigências do Código de Conduta de Fornecedores e demandas repassadas após as auditorias semestrais.

As limitações dessa pesquisa consistem em uma amostra pequena de fornecedores analisados, porém não tivemos, no âmbito do mestrado, tempo hábil para expandir a amostra. Talvez, com a expansão da amostra, fosse possível estabelecer características de monitoramento específicas acerca de cada classe de fornecedor e determinar qual classe é mais monitorada pela Natura. Outra limitação consiste na seleção desses fornecedores não ter sido extraída aleatoriamente do universo total dos fornecedores cadastrados na Natura devido a falta de acesso a essa relação. Caso a amostra fosse extraída dos dez mil fornecedores cadastrados,

possivelmente o perfil das empresas analisadas fosse diferente, sendo que haveria uma maior tendência a elas estarem dentro da base não-monitorável, que corresponde a 97% do universo.

Como sugestão e direcionamento para trabalhos futuros, sugere-se analisar a inserção das microempresas na temática da sustentabilidade socioambiental, pois essas são ainda mais representativas quantitativamente do que as empresas de pequeno e médio porte, que foram analisadas devido ao fato de integrarem grandes cadeias de suprimentos. Ainda mais interessante seria analisar as características socioambientais das *startups* brasileiras, tomando como influência para tal o perfil da CoCriar, um dos fornecedores analisados nessa pesquisa. Sugere-se também uma análise temporal dos fornecedores.

REFERÊNCIAS

- ACCOUNTABILITY . **AA 1000SES – Stakeholder Engagement Standard**. 2011. Disponível em <<http://www.accountability.org>>. Acesso em 01 jun. 2015.
- ALIER, Joan Martinez. El ecologismo de los pobres. In: **Revista WANI**, n. 125, abr/1992. p. 2-42. Publicación mensual de la Universidad Centroamericana – UCA de Manágua. Nicaragua, 1992.
- BARBIERI, José Carlos; SIMANTOB, Moysés (Org.). **Organizações inovadoras sustentáveis: uma reflexão sobre o futuro das organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARNEY, Jay B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. Editora Prentice Hall, 2002.
- BELLEN, Hans Michael Van. **Indicadores de sustentabilidade: uma análise comparativa**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Crescimento e Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2008. 15f. Disponível em <<http://www.bresserpereira.org.br/Papers/2007/07.22.CrescimentoDesenvolvimento.Junho19.2008.pdf>>. Acesso em 30 set. 2016.
- CARTER, Craig R.; ROGERS, Dale S. A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. **International Journal of Physical Distribution & Logistics management**, 2008, 38(5), p. 360-387.
- CARVALHO, André Pereira de. **Gestão sustentável de cadeias de suprimento: análise da indução e implementação de práticas socioambientais por uma empresa brasileira do setor de cosméticos**. 2011. 216 f. Tese (Doutorado em Administração) – Curso de Administração, Fundação Getúlio Vargas – FGV, São Paulo.
- CARVALHO, André Pereira de; BARBIERI, José Carlos. Inovações socioambientais em cadeia de suprimentos: um estudo de caso sobre o papel da empresa focal. **XXVII Simpósio de gestão da inovação tecnológica**, Salvador, Novembro de 2012.
- CENTRO DE ESTUDOS EM SUSTENTABILIDADE (GVces). Fundação Getulio Vargas (Org.). **Inovação e Sustentabilidade na Cadeia de valor: Ciclo 2012 – Gestão de Fornecedores**. São Paulo: FGV, 2012. 42 p.
- CEPAUR. **Desarrollo a escala humana: uma opción para el futuro**. Santiago, Cepaur, 1986.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**: criando redes que agregam valor. 2ª ed. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CLARO, Priscila Borin de Oliveira; CLARO, Danny Pimentel; AMÂNCIO, Robson. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. **Revista Adm.**, São Paulo, v.43, n. 4, out./nov./dez. 2008, p.289-300.

COMISSÃO DE DESENVOLVIMENTO E MEIO AMBIENTE PARA AMÉRICA LATINA E CARIBE – CDMAALC. **Nossa própria agenda**. BID e PNUD. Linha Gráfica. Ed. Brasileira, 1991.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO – CMMAD. **Nosso futuro comum**. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1991.

CORREA, Solange Rodrigues dos Santos. **Avaliação social multicritério da implantação do Porto Sul, Ilhéus, Bahia**. 2013. Tese (Doutorado em Ciências) – Curso de Pós- Graduação em Desenvolvimento Agricultura e Sociedade, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ, Rio de Janeiro.

COCRIAR. **Sobre a CoCriar**: Quem somos. Disponível em <<http://cocriar.com.br/>>. Acesso em 01 jul. 2016.

CRITICAL FRIENDS INTERNATIONAL. **O que é engajamento de partes interessadas?** Disponível em <<http://www.criticalfriendsinternational.com>>. Acessado em 01 jun. 2015.

CÚPULA MUNDUAL SOBRE O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL – CMDS, **RIO +10**. Johannesburgo, África do Sul. 2002.

CURI, Denise Pereira et al. Inovação Sustentável nas Empresas de Cosméticos. In: XXXIV ENCONTRO DA ANPAD, 2010, Rio de Janeiro. **Anais XXXIV Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro: Anpad, 2010. p. 1 - 17.

DA ROCHA, Adilson Carlos; MAFFINI GOMES, Claudia; MARQUES KNEIPP, Jordana; ROSSETTO CAMARGO, Caroline. Gestão Sustentável da Cadeia de Suprimentos e Desempenho Inovador: um estudo multicaso no setor mineral brasileiro. **Rai - Revista de Administração e Inovação**, vol. 12, n. 2, abril-junho, p. 291-314, São Paulo: 2015.

DIAS, Rafael de Brito; NOVAES, Henrique Tahan. Contribuições da economia da inovação para a reflexão acerca da Tecnologia Social. In: DAGNINO, Renato (org). **Tecnologia Social**: ferramenta para construir outra sociedade. 2ª ed. rev. e ampl. Campinas: Komedi, 2010.

DIAS, Reinaldo. **Gestão ambiental**: responsabilidade social e sustentabilidade. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DINIZ, Eduardo Henrique; PETRINI, Maira; BARBOSA, Alexandre Fernandes; CHRISTOPOULOS, Tania Pereira; SANTOS, Heloísa Mônaco dos. Abordagens Epistemológicas em Pesquisas Qualitativas: Além do Positivismo nas Pesquisas na Área de Sistemas de Informação. In. **Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, 2006, Salvador. Anais do 30º Encontro da ANPAD. Salvador: ANPAD, 2006.

DRUCKER, Peter. **Como reagir às mudanças**. São Paulo: HSM Management, março-

abril1997.

FERREIRA, Leila da Costa. **A Questão Ambiental**: sustentabilidade e políticas públicas no Brasil. São Paulo, Boitempo Editorial, 1998, 154f.

FERREIRA, Leila da Costa; FERREIRA, Lúcia da Costa. Limites Ecológicos: novos dilemas e desafios para o Estado e para a sociedade. In: HOGAN, Daniel Joseph; VIEIRA, Paulo Freire (orgs). **Dilemas socioambientais e desenvolvimento sustentável**. Editora Campinas, 2ª ed. Campinas, 1995.

FLORIANO, Eduardo Pagel. **Políticas de Gestão Ambiental**. Santa Maria: UFSM – DCF, 3ª ed. 2007.

FOLHAPRESS. Petrobras aparece em lista das 20 empresas mais poluidoras de 2013. **Valor Econômico**. São Paulo, p. 1-4. 27 dez. 2014. Disponível em <<http://www.valor.com.br/empresas/3837410/petrobras-aparece-em-lista-das-20-empresas-mais-poluidoras-de-2013>>. Acesso em 4 nov. 2015.

FURTADO, Celso. **Desenvolvimento e Subdesenvolvimento**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

GODOY, Arilda Schmidt. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, Christiane Kleinubing; MELLO, Rodrigo Bandeira de; SILVA, Anielson Barbosa da. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2008. p. 115-146.

_____. **Pesquisa qualitativa**: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35(4), 65-71, 1995.

GONÇALVES-DIAS, Sylmara Lopes Francelino; LABEGALINI, Letícia; CSILLAG, João Mário. Sustentabilidade e cadeia de suprimentos: uma perspectiva comparada de publicações nacionais e internacionais. **Produção**. EACH-USP, São Paulo, Recebido 17/11/2009; Aceito 25/07/2011.

HARRISON, Jeffrey S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Bookman, 1ª ed, 2005.

HART, Stuart. Desafios da Sustentabilidade: O futuro, de baixo para cima. In SEBRAE (Org.). **Inovação e Sustentabilidade**: Bases para o Futuro dos Pequenos Negócios. Seminário Internacional sobre Pequenos Negócios, São Paulo, 2012.

HART, Stuart L.; MILSTEIN, Mark B. Creating sustainable value. **Academy of Management Executive**, v. 17, n. 2, p. 56-69, 2003.

IBGE. **Pesquisa de Inovação e Tecnologia– 2005**. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Rio de Janeiro, 2010.

IONESCU-SOMERS, Aillen. Integrando a sustentabilidade nos planos de negócios das pequenas empresas. **Revista Ideia Sustentável**: Observatórios de tendências em sustentabilidade. São Paulo, ed. 36, n. 9, p. 19-20. Julho/2014.

JACOBI, Pedro. Meio Ambiente e Sustentabilidade. In: CEPAM (Org.). **O município no século XXI: cenários e perspectivas**. Ed. especial. São Paulo, 1999. 400 p.

JOMO. **Sobre a Jomo**. Disponível em <<http://www.jomo-online.com/pt/empresa/sobre-a-jomo>>. Acesso em 5 jul. 2016.

KEMP, René; SMITH, Keith; BECHER, Gerhard. How should we study the relationship between environmental regulation and innovation? In: **Innovation-oriented environmental regulation**. 1st ed. vol. 1. (Eds: Hemmelskamp, J; Rennings, K; Leone, F) Zew, Centre for european economic research, Heidelberg, 43-66.

KINLAW, Dennis C. **Empresa Competitiva e Ecológica: estratégias e ferramentas para uma administração consciente, responsável e lucrativa**. São Paulo: Makron Books, 1997.

LAMBERT, Douglas M.; COOPER, Martha C.; PAGH, Janus D. Supply chain management: implementation issues and research opportunities. **The international Journal of Logistics Management**, v.9, n. 2, p. 1-19, 1998.

LARSON, Andrea L. **Sustainable innovation through an entrepreneurship lens Business Strategy and the Environment**. n.9, p.304-317, 2000.

LIMA, Gustavo F. Costa. Educação e Sustentabilidade: Possibilidade e falácias de um discurso. In: Encontro Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Ambiente e Sociedade, n.1, 2002, Indaiatuba. **Anais eletrônico**. Indaiatuba: ANPPAS, 2002. p. 1 - 15. Disponível em <[http://anppas.org.br/encontro_anual/encontro1/gt/sociedade_do_conhecimento/Gustavo F. Costa Lima.pdf](http://anppas.org.br/encontro_anual/encontro1/gt/sociedade_do_conhecimento/Gustavo_F_Costa_Lima.pdf)>. Acesso em 08 set. 2016.

LOMBARDI, Marta Sambiase; BRITO, Eliane Pereira Zamith. Desenvolvimento sustentável como fator de competitividade. **Anais do XXXI Encontro da ENANPAD**, Rio de Janeiro, setembro, 2007.

LUCCHESI, Patrícia T. R. **Políticas públicas em Saúde Pública**. São Paulo: BIREME/OPAS/OMS, 2004.

LUNDEVALL, Bengt-Åke. **Innovation growth and social cohesion: the danish model**. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2002.

MARX, Karl. **O capital: crítica da economia política**. 2ª ed., livro I, v.II. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

MÉSZÁROS, István. **Para além do capital: rumo a uma teoria da transição**; tradução Paulo Cezar Castanheira e Sérgio Lessa. 1ª ed. revista. São Paulo: Boitempo, 2011.

MORE: Mecanismo online para referências, versão 2.0. Florianópolis: UFSC Rexlab, 2013. Disponível em <<http://www.more.ufsc.br/>>. Acesso em 22 fev. 2017.

NAKAGAWA, Marcus. **Micro e pequenas empresas mais sustentáveis: É possível?** 2013. Disponível em <<http://www3.ethos.org.br/cedoc/micro-e-pequenas-empresas-mais-sustentaveis-e-possivel/#.V9rnWFsrK1s>>. Acesso em 10 dez. 2013.

_____. O Movimento da Sustentabilidade nas Empresas: modismo ou fato concreto? In: SARAIVA, Enrique (org). **Governança Social no Brasil Contemporâneo**. Dez/2009 –

Mar/2010. Disponível em
<https://www.academia.edu/491560/GOVERNAN%C3%87A_SOCIAL_NO_BRASIL_CONTEMPOR%C3%82NEO>. Acesso em 05 mai 16.

NASCIMENTO, Luis Felipe. LEMOS, Ângela Denise da Cunha; MELLO, Maria Celina Abreu de. **Gestão Socioambiental Estratégica**, Editora Goodman, 2008.

NATURA. **Código de Conduta de Fornecedores**. 2014a. Versão 01, Dez, 2014.

_____. **Portal do fornecedor**. São Paulo, 2004. Disponível em
<<http://www.natura.com.br/fornecedores>>. Acesso em 03 jul. 2016.

_____. **RA 2014: Comunidades Certificadas**. São Paulo, 2014b. Disponível em
<http://www.natura.com.br/sites/default/files/static/relatorio/9_5_comunidades_2.html>. Acesso em 07 dez. 2016.

_____. **Relatório Anual: Desempenho Social**. São Paulo, 2008. Disponível em
<http://www2.natura.net/Web/Br/relatorios_anuais/src/desempenho_social_fornecedores.asp>. Acesso em 05 dez. 2016.

_____. **Relatório Anual 2015: caderno de indicadores**. São Paulo, 2015. 69 p.

_____. **Relatório Natura 2013: versão completa GRI**. São Paulo: Materiality Matters/GRI, 2013a. 175 p.

_____. **Requisitos Sistema Integrado: manufatura de insumos - fornecedores**. São Paulo: Natura, 2013b.

_____. **Visão de Sustentabilidade 2050**. São Paulo: Natura, 2014c.

NOBRE, Marcos; AMAZONAS, Maurício de Carvalho. **Desenvolvimento sustentável: a institucionalização de um conceito**. Ed. IBAMA, Brasília, 2002.

OCDE. **Manual de Oslo: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica**. FINEP, 2004.

OECD. Eurostat. **Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data: Oslo manual, the measurement of scientific and technological series**. Paris, 1997.

OHG TECNOLOGIA SOCIOAMBIENTAL. **Plano de Manejo da Reserva de Desenvolvimento Sustentável do Rio Iratapuru – RDSI**. Belo Horizonte, MG. Mar, 2015.

PENROSE, Edith. **The theory of the growth of the firm**. London: Basil Blackwell, 1959.

PESSALI, Huáscar Fialho; FERNANDÉZ, Ramôn Garcia. Inovação e Teorias da Firma. In: PALAEZ, V.; SZMRECSÁNYI, T. **Economia da Inovação Tecnológica**. São Paulo: Hucitec, Cap. 13, p. 302-332, 2006.

PICANÇO, José Reinaldo Alves. **Desenvolvimento, sustentabilidade e conservação da biodiversidade na Amazônia: a produção familiar agroextrativista em áreas protegidas no sul do Amapá**. 2009. 383 f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Curso de Pós-Graduação em

Ciências Sociais, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal. Disponível em <http://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/13731/1/JoseRAP_TESE.pdf>. Acesso em 15 abr. 2016.

QUADROS, Ruy. **Padrões de gestão da inovação tecnológica em empresas brasileiras: as diferenças por tamanho, nacionalidade e setor de negócios**. Relatório de Pesquisa para o CNPq, DPCT/UNICAMP, Campinas, 2005.

_____. **Aprendendo a inovar: padrões de gestão da inovação tecnológica em empresas brasileiras**. Relatório de Pesquisa para o CNPq, DPCT/UNICAMP, Campinas, 2008.

REVISTA IDEIA SUSTENTÁVEL (RIS): **Observatório de tendências em sustentabilidade**. Ofício Plus Comunicação e Editora Ltda. São Paulo, Ano 9, Edição 36. Trimestral, julho/20014.

RIES, Eric. **Lean Startup**. 1st ed., Crown Business, 2012.

RIBEIRO, Gustavo Lins. Ambientalismo e desenvolvimento sustentado: nova/utopia do desenvolvimento. **Revista de Antropologia**, n. 34, p. 59-101, São Paulo: USP, 1991.

RIBEIRO, Juliane de Almeida; VEIGA, Ricardo Teixeira. Proposição de uma escala de consumo sustentável. **Revista de Administração da USP**. v.46, n.1, p.45-60, jan./fev./mar. 2011.

RUSSAR, Andrea (Org.). **Breves Considerações sobre as Licitações em face do Estatuto Nacional da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte (Lei Complementar 123/2006)**. 2010. Disponível em <<http://www.jurisite.com.br/doutrinas/Comerciais/doutcom34.html>>. Acesso em 31 mar. 2016.

SACHS, Ignacy. **Caminhos para o Desenvolvimento Sustentável**. Rio de Janeiro: Garmond, 2002.

_____. Estratégias de transição para o século XXI. **Cadernos de Desenvolvimento e Meio Ambiente**, n. 2, p.47-62, Curitiba: UFPR, 1994.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SEURING, Stefan; MÜLLER, Martin. From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. **Journal of Clean Development**, n.16, p.1699-1710, 2008.

SILVA, Christian Luiz da; CASAGRANDE JUNIOR, Eloy Fassi; LIMA, Isaura Alberton de; DA SILVA, Maclovina Corrêa; AGUDELO, Libia Patrícia Peralta; PIMENTA, Rosângela Borges. **Inovação e sustentabilidade**. Curitiba: Aymarã Educação, 2012.

SILVA, Christian Luiz da; RAULI, Fabiano de Castro. Avaliação de políticas públicas para o desenvolvimento sustentável: um estudo de caso dos programas de educação de Curitiba de 1998 a 2005. **Semestre Económico**, v.12, n. 23, p. 77-96, Enero – Junio de 2009.

SILVA, Christian Luiz da; SOUZA-LIMA, José Edmilson de. **Políticas públicas e indicadores para o desenvolvimento sustentável**. Ed: Saraiva. São Paulo, 2010.

SILVA FILHO, José Carlos L. da. **Sistema de gestão ambiental aplicado a prefeituras: uma nova possibilidade de gestão pública.** 1999. Dissertação (Mestrado em Gestão da Tecnologia) – Curso de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Porto Alegre.

STROBEL, Juliana Scapulatempo. **Modelo para mensuração da sustentabilidade corporativa através de indicadores.** 2005. 136 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2005.

TEIXEIRA, Elenaldo, Celso. O papel das políticas públicas no desenvolvimento local e na transformação da realidade. **Políticas públicas: o papel das políticas públicas.** AATR – BA: 2002.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da Inovação: a economia da tecnologia no Brasil.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

VEIGA, José Eli da. **Desenvolvimento Sustentável: O desafio do século XXI.** 3ª ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

_____. Economia em transição. In: ALMEIDA, Fernando (Org.). **Desenvolvimento Sustentável 2012-2050: Visão, Rumos e Contradições.** Editora Elsevier – Campus, 2012, p.288.

VIOLA, Eduardo J. O movimento ecológico no Brasil: do ambientalismo à ecopolítica. In: PÁDUA, J. A. (org.). **Ecologia e política no Brasil.** Rio de Janeiro, Ed. Espaço e Tempo, 1989.

VIOLA, Eduardo J.; LEIS, Hector R. Evolução das políticas ambientais no Brasil, 1971-1991: do bissetorialismo preservacionista para o multissetorialismo orientado para o desenvolvimento sustentável, p.73-102. In: HOGAN, J.; VIEIRA, P. F. (orgs.) **Dilemas socioambientais e desenvolvimento sustentável.** Campinas: Ed. Unicamp, 1995.

VOLTOLINI, R. Sustentabilidade e futuro dos negócios para pequenas e microempresas. **Revista Ideia Sustentável: Observatórios de tendências em sustentabilidade.** São Paulo, ed. 36, n. 9, p. 8-9. Julho/2014.

WCED. **Our Common Future.** Oxford and New York: Oxford University Press, 1987.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** ed. 4. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2009.

YOUNG, Carlos Eduardo Frickmann; LUSTOSA, Maria Cecília Junqueira. Meio Ambiente e competitividade na indústria brasileira. **Revista de Economia Contemporânea**, v.5, p. 231 - 259, 2001.

APÊNDICE A – Roteiro para Entrevista Semi-estruturada com a Empresa Focal

Nº	PERGUNTA
1	A Natura possui ações pontuais para tornar sua cadeia sustentável?
2	Caso o fornecedor não possua ou não adote as práticas sustentáveis sugeridas pela Natura, quais as consequências (procedimentos adotados pela Natura)?
3	Se a Natura estiver fechando contrato com um fornecedor e ele não ter determinada prática, ocorre de a Natura cancelar o contrato ou trocar de fornecedor?
4	Considerando que as organizações de pequeno e médio porte geralmente possuem menos afinidade com as questões de sustentabilidade, quando a Natura possui fornecedores dessa categoria há uma atenção especial e uma orientação para as questões da sustentabilidade?
5	A gestão dos fornecedores é feita com base no Código de Conduta de Fornecedores?
6	Perante essa informação das auditorias, é possível afirmar que a Natura enquanto empresa focal de uma cadeia, consegue realmente influenciar seus fornecedores para as questões de sustentabilidade?
7	A Natura consegue verificar a mudança no fornecedor após adoção das práticas socioambientais? Como era antes e depois?
8	Já houve algum fornecedor resistente à adoção dessas práticas?
9	Se a Natura decidir iniciar uma relação com um fornecedor que não possui práticas sustentáveis, ela corre atrás de inseri-lo nesse cenário da sustentabilidade?
10	Então o fornecedor não deixa de fazer parte da cadeia da Natura, ele entra e aos poucos a Natura vai colocando ele no caminho?
11	Considerando apenas os fornecedores de pequeno e médio porte, eles geralmente entram sem essas práticas e depois que entram são capacitados para as práticas da sustentabilidade?
12	Há uma relação das práticas e exigências de padrão de qualidade da Natura?

APÊNDICE B – Roteiro para Entrevista Semi-estruturada com Fornecedores

Nº	PERGUNTA
1	Há quanto tempo a empresa/cooperativa faz parte da cadeia da Natura?
2	A Natura contribui de alguma forma para que a empresa/cooperativa seja mais sustentável? Quais as ações da Natura nesse sentido?
3	Tem conhecimento do Código de Conduta de Fornecedores da Natura e são signatários?
4	Em que momento a empresa/cooperativa passou a adotar práticas sustentáveis?
5	As práticas que a empresa/cooperativa adota já eram adotadas antes de fazer parte da cadeia da Natura?
6	Quais práticas eram adotadas antes e quais foram inseridas depois da relação com a Natura?
7	De que forma a Natura atuou ou contribuiu para que a empresa/cooperativa inovasse nas práticas sustentáveis que surgiram após a relação com a Natura?
8	Há um acompanhamento da Natura para a temática de sustentabilidade?
9	Essas práticas sustentáveis exigidas pela Natura são obrigatórias?
10	Quais as conseqüências caso a empresa/cooperativa não adote as práticas sugeridas pela Natura?
11	A empresa/cooperativa já recebeu alguma notificação da Natura, ou mesmo perdeu algum contrato?
12	Com relação a temática da sustentabilidade, vocês consideram importante para estar inserindo-a na empresa/cooperativa?
13	A empresa/cooperativa tem o compromisso interno de capacitar e monitorar seus colaboradores quanto ao uso dessas práticas sustentáveis, economia de bens e recursos?
14	A empresa/cooperativa possui um departamento ou equipe específica para tratar da área da sustentabilidade?
15	A empresa/cooperativa lida bem com as ações de monitoramento, inovações sustentáveis e manutenção de nível ou isso interfere muito no dia-a-dia das atividades da empresa?
16	De que forma a Natura acompanha os padrões que são exigidos da empresa/cooperativa?
17	Quais as principais inovações no âmbito sustentável ocorrido na empresa/cooperativa na área de gestão, produção e processos?
18	Na visão da empresa/cooperativa, caso não estivesse inserida nunca grande cadeia de suprimento, ainda assim seria uma empresa com adoção de práticas sustentáveis?

ANEXO A – Termo de Adesão e Compromisso

TERMO DE ADESÃO E COMPROMISSO

Declaro que tomei conhecimento do Código de Conduta Fornecedores e, após ler e entender seu conteúdo, concordo com as regras contidas neste documento e assumo o compromisso de seguir tais diretrizes na minha relação com a Natura.

Assumo a responsabilidade e o compromisso de reportar à Ouvidoria qualquer comportamento ou situação que esteja em desacordo com as regras estabelecidas no Código de Conduta Fornecedores.

Declaro ainda que:

_Neste momento, não conheço nenhuma circunstância que possa gerar qualquer conflito com as regras contidas no Código de Conduta Fornecedores ou situação que o viole.

_Serei responsável por divulgar o Código de Conduta Fornecedores aos meus representantes, colaboradores, fornecedores e/ou contratados que estejam envolvidos direta ou indiretamente na prestação de serviços e/ou fornecimento para a Natura, bem como atuar sobre situações de não conformidade com o Código.

_Me empenharei em adequar os processos de minha empresa às melhores práticas recomendadas neste Código.

ANEXO B – Itens de Tolerância Zero da Natura

- Descumprimento da Legislação Trabalhista da localidade da planta;
- Comprovação de trabalho forçado ou obrigatório;
- Comprovação de trabalho infantil;
- Identificação de Risco Eminente à segurança de colaboradores;
- Identificação de Risco Eminente aos crimes ambientais (efluentes e resíduos).