

## **Gestão da Cadeia de Suprimentos Verde: uma Análise da Relação Fornecedor e Agroindústria de uma Empresa do Sul do Brasil**

**Simone Sehnem**<sup>†</sup>

*Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC*

*Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL*

**Gean Pacheco de Oliveira**<sup>Ω</sup>

*Unidade Central de Educação Faem Faculdade - UCEFF*

### **RESUMO**

Este trabalho teve como objetivo analisar a relação fornecedor e agroindústria no quesito práticas de gestão ambiental requeridas, na percepção dos gestores. Esses parceiros também são chamados de fornecedores ou empresas terceirizadas. Essa agroindústria exporta para aproximadamente cento e dez países. É uma das maiores empregadoras privadas do país e possui aproximadamente cento e catorze mil funcionários. O estudo foi desenvolvido em apenas uma unidade industrial, na qual há cento e cinquenta fornecedores cadastrados. Foram selecionados seis fornecedores que prestaram o maior número de serviços para a unidade pesquisada no último ano de trabalho. Trata-se de um estudo de caso, descritivo e cuja abordagem é qualitativa. Foi constatado que as principais práticas realizadas nas empresas avaliadas são em relação à gestão de resíduos sólidos. Apenas duas das empresas pesquisadas possuem a gestão padronizada e adequada dos resíduos gerados em seus processos. Da mesma forma, apenas uma empresa possui práticas positivas em relação ao recurso água. Portanto, este trabalho pode ser considerado um guia para aprimoramento das práticas adotadas pelas pequenas e médias empresas fornecedoras da Alfa. O papel da Alfa é essencial na indução da *Green Supply Chain Management* na cadeia de suprimentos como um todo.

**Palavras-chave:** *Green Supply Chain Management*. Gestão ambiental. Agroindústria.

*Recebido em 22/01/2015; Revisado em 27/03/2015; Aceito em 28/05/2015; Divulgado em 01/11/2016*

**\*Autor para correspondência:**

<sup>†</sup>. Doutor em Administração e Turismo pela Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI.

**Vínculo:** Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC / Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL.

**Endereço:** Rua Condá, 1178E, apto 103, Bairro Presidente Médice, Chapecó – Santa Catarina – Brasil.

**E-mail:**

<sup>Ω</sup> Mestre em Administração pela Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC.

**Vínculo:** Unidade Central de Educação Faem Faculdade - UCEFF.

**Endereço:** Rua Clevelândia, Centro, Chapecó – Santa Catarina – Brasil.

**E-mail:**

**Nota do Editor:** *Esse artigo foi aceito por Bruno Felix.*



Este trabalho foi licenciado com uma Licença [Creative Commons - Atribuição 3.0 Não Adaptada](https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/).

## 1 INTRODUÇÃO

**S**upply Chain Management (SCM) é uma estratégia que ajuda as organizações a se mover, armazenar, converter e entregar os produtos de forma eficaz e eficiente. É um conceito antigo concebido em 1975. Na década de 90, um novo conceito, denominado de Green Supply Chain Management (GSCM), foi criado e consiste no envolvimento da função de compras em atividades que incluem a redução, reciclagem, reutilização e substituição de materiais (NARASHIMAN; CARTER, 1998). É um circuito fechado de alimentação em cadeia, com utilização mínima de recursos e é favorável ao meio ambiente (JAIN; SHARMA, 2014).

Jain e Sharma (2014) destacam que a GSCM é considerada uma parte principal da estratégia organizacional de empresas que querem tornar-se amigas do meio ambiente e socialmente responsáveis, para atender às demandas dos clientes e se ajustar aos requisitos legais exigidos pelos governos. Destacam também que são 14 elementos que têm impacto significativo para a implantação do GSCM nas organizações, a saber: pressões dos clientes e da concorrência, regulamentos governamentais, sistema de gestão ambiental de certificação de fornecedor, colaboração ambiental de fornecedores, colaboração com o cliente, responsabilidade social e ética, benefícios para o negócio, pressão dos empregados, exportação e venda a clientes estrangeiros, competição, sustentabilidade de recursos, custos reduzidos, retorno sobre o investimento e fatores organizacionais: compromisso, consciência e experiência são elementos que auxiliam as organizações que precisam lidar com crises financeiras, falta de recursos, mudanças climáticas, impacto ambiental das operações, conscientização do cliente para produtos ecológicos. Outrossim, ao adotarem práticas de GSCM, as organizações podem ser capazes de comunicar de forma mais eficaz para o governo de que elas estão empenhadas em melhoria de seu desempenho ambiental.

Khidir e Zailani (2011) destacam que as pressões de regulação e dos clientes podem ser consideradas isomorfismo coercitivo, porque eles se concentram no uso de regras, leis e persuasão como base para o cumprimento. Já a responsabilidade social pode ser considerada isomorfismo normativo, porque se baseia nas expectativas da sociedade, a que as organizações deveriam atender adequadamente. Ter práticas aceitáveis ou benefícios comerciais pode ser considerado isomorfismo cultural-cognitivo porque é baseado no desejo racional de uma empresa em adotar iniciativas que comprovem ter valor técnico em outras organizações. Jain e Sharma (2014) salientam que devido à complexidade da GSCM, as

organizações precisam mirar na direção certa, definir diretrizes, planejamento e estratégias para alcançar práticas de baixo custo e GSCM rentável.

Além disso, Green Supply Chain é uma estratégia que prima pelo mínimo de impacto ambiental. Engloba as melhores práticas para reduzir as emissões de carbono em toda a cadeia de suprimentos, de fornecimento do material, de concepção do produto, de fabricação, de distribuição, de entrega e finalmente a reciclagem no final do ciclo de vida. A SCM tradicional demanda das organizações otimização de métricas de custos, de gestão de estoques, de nível de serviço, entre outras. Uma cadeia de fornecimento verde inclui adicionalmente a métrica de emissões de carbono. Devido ao aquecimento global, alterações climáticas, emissões de gases de efeito estufa aumentam os custos de energia e recursos. E o crescimento e expansão internacional e a competitividade nos mercados corroboram para que cada vez mais as organizações optem por operações e atividades amigas do meio ambiente (JAIN; SHARMA, 2014).

Brito e Berardi (2010) destacam que a adoção de prática ambientais na cadeia de suprimentos é motivada pelas pressões institucionais, pressões por padrões mínimos de competitividade e pressões da cadeia de produção. Para que ocorra o desenvolvimento da Cadeia de Suprimentos Verde (GSCM) no Brasil, há 3 perspectivas importantes que servem de estímulo, a saber: a Política Nacional de Resíduos Sólidos, a pressão do mercado internacional e a busca por certificação ambiental (ALVES; NASCIMENTO, 2014).

Esse contexto de atendimento de requisitos legais, das expectativas dos clientes da consciência de que recursos naturais são finitos, estimula muitas organizações a repensarem os seus processos produtivos e a incorporarem práticas sustentáveis na sua cadeia de suprimentos. Seguindo esse raciocínio, este estudo teve a pretensão de analisar a relação fornecedor e agroindústria no quesito práticas de gestão ambiental requeridas, na percepção dos gestores. Os objetivos específicos consistem em descrever o perfil dos fornecedores pesquisados; identificar o nível de compreensão dos conceitos de sustentabilidade; verificar se há políticas ou metas relacionadas à sustentabilidade nas empresas pesquisadas; descrever os stakeholders importantes para as empresas pesquisadas; relatar as práticas de gestão ambiental que a Alfa possui incorporadas nos seus processos e a documentação exigida dos fornecedores de serviços contratados; analisar as práticas voltadas à sustentabilidade existentes, como são desenvolvidas e como podem ser aprimoradas; e propor ações de melhoria contínua a partir da identificação das práticas existentes nas empresas fornecedoras pesquisadas.

Portanto, a lacuna que tem motivado a realização deste estudo, está alicerçada no fato de que na perspectiva do GSCM o desenvolvimento sustentável é associado apenas à incorporação de melhorias nos quesitos ambientais, desconsiderando aspectos associados à dimensão social. Pagel e Wu (2009) destacam que há a necessidade de incorporar as 3 dimensões da sustentabilidade - econômica, social e ambiental na cadeia de suprimentos, para que se alcance um desempenho mais sustentável. Essa visão mais completa passa a ser denominada de *Sustainable Supply Chain Management* (SSCM), ou gestão da cadeia de suprimentos sustentável. O GSCM contribui para a melhoria do desempenho, demanda capacitação de toda a cadeia de suprimentos, além de acompanhamento periódico, medições, programas de melhoria e redução de custos, aspectos estes essenciais para organizações agroindustriais que possuem o propósito de exportar para muitos países e atender clientes exigentes, esclarecidos e com nível de conscientização elevado no que tange à preservação dos recursos naturais, direitos humanos e responsabilidade social e melhoria contínua.

O trabalho está estruturado da seguinte forma: fornece uma breve revisão de literatura relacionada à GSCM. A metodologia que descreve os sujeitos pesquisados e os critérios de seleção dos participantes da pesquisa. A apresentação e análise dos dados, que remete à transcrição de trechos das entrevistas que foram desenvolvidas. E finalmente a conclusão, que delimita um escopo para futuros estudos sobre o assunto.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

A revisão de literatura tem dois objetivos principais: o primeiro é apresentar aspectos que se coadunam com a temática gestão da cadeia de suprimentos verde. E o segundo é apresentar essa evolução dos estudos sobre Green Supply Chain Management (GSCM) para Sustainable Supply Chain Management (SSCM), o que ocorreu diante da percepção de que a GSCM apenas focava na dimensão ambiental e econômica e negligenciava aspectos de ordem social. Portanto, esta revisão de literatura aborda estudos teóricos, meta-análises e estudos teóricos-empíricos que evidenciam essa evolução da temática principal deste artigo, dando ênfase aos estudos sobre SSCM e o estágio em que se encontra implementado em diferentes organizações e contextos.

Jabbour e Santos (2011) salientam a existência de diferentes tipologias de gestão ambiental, que foram sistematizadas e permitiram a elaboração de uma taxonomia integrada e comum a todos os estágios evolutivos de gestão ambiental, a saber, especialização funcional, integração interna e integração externa.

Xue (2014) destaca que desde a década de 1990 os estudos no âmbito da produção têm se focado na introdução do conceito de manufatura verde na cadeia de suprimentos, a saber: a) no conceito e no processo de fabricação verde; b) nas tecnologias e processos de fabricação verdes; c) na pesquisa aplicada na fabricação verde; d) no sistema de avaliação da produção verde. As corporações passaram a considerar o ciclo de vida do produto e passaram a integrar em seus processos produtivos vários princípios e práticas de gestão tais como a produção mais limpa, os princípios Valdez, os sistemas de gestão ambiental, as diretrizes da norma técnica ISO 14.001 (MORALI; SEARCY, 2013). Além disso, Seiffert (2011) menciona também a logística reversa, a modificação no processo de produção, substituição/modificação no produto, a utilização de insumos e matérias-primas no processo, a implementação de melhorias de infraestrutura no processo, a abordagem preventiva para o controle de resíduos, a capacitação de pessoal (treinamento e sensibilização) para o controle ambiental, o monitoramento ambiental e o estabelecimento de indicadores de desempenho e a adoção de instrumentos de melhoria contínua.

Na cadeia de suprimentos, o conceito *Green Supply Chain Management* (GSCM) surge como novo enfoque à responsabilidade das empresas com o meio ambiente. As razões para o lento desenvolvimento do conceito no Brasil podem relacionar-se com características do mercado nacional, foco empresarial em aspectos internos, falta de legislação rígida e baixa pressão dos consumidores. Entretanto, especialistas em suprimentos salientam que há boas perspectivas para o futuro das discussões da temática no País, em virtude da Política Nacional dos Resíduos Sólidos, de pressões do mercado internacional e da busca por certificação ambiental (ALVES; NASCIMENTO, 2014).

Conforme Routroy (2009), o uso de certificações ISO na cadeia de suprimentos favorece a incorporação da filosofia verde. Outro aspecto que favorece a incorporação de temas relacionados à gestão ambiental na cadeia de suprimentos verde são as legislações rigorosas, principalmente de setores que ocasionam altos impactos ambientais em suas cadeias de produção. Por outro lado, na percepção de Rao e Holt (2005), Andrade e Paiva (2012) e Alves e Nascimento (2014), são diversos os benefícios decorrentes da implantação da GSCM na cadeia de suprimentos, a saber: redução de custos, maior facilidade de entrada no mercado global, redução da extração de recursos naturais, da mão de obra e do consumo de energia, da substituição de materiais e matérias-primas, redução de resíduos, impacto na publicidade e na imagem e reputação da empresa perante a sociedade, a integração de fornecedores no processo de tomada de decisão, estratégias diferenciadas de compras, gera

vantagem competitiva, melhoria de nível de satisfação do cliente, impacta na imagem da marca, desenvolvimento mais eficiente de novos produtos e melhoria no relacionamento com agentes reguladores.

Além disso, Bowen et al (2001) e Alves e Nascimento (2014) destacam que o GSCM envolve atividades de redução de desperdícios, de reciclagem, de desenvolvimento de fornecedores, de análise de desempenho de compradores, de compartilhar competências e riscos, de adotar tecnologias mais limpas, de adequação as normas e legislações específicas do setor de atuação, de reutilização de materiais, de economia no consumo de água e energia, de utilização de insumos ecologicamente corretos, processos de produção mais enxutos e flexíveis e responsabilidades para todos os participantes da cadeia de suprimentos. O GSCM contribui para a melhoria do desempenho, demanda capacitação de toda a cadeia de suprimentos, além de acompanhamento periódico, medições, programas de melhoria e redução de custos.

Porém, na perspectiva do GSCM, o desenvolvimento sustentável é associado apenas à incorporação de melhorias nos quesitos ambientais, desconsiderando aspectos associados à dimensão social. Pagel e Wu (2009) destacam que há a necessidade de incorporar as 3 dimensões da sustentabilidade econômica, social e ambiental na cadeia de suprimentos para que se alcance um desempenho mais sustentável. Essa visão mais completa passa a ser denominada de *Sustainable Supply Chain Management* (SSCM), ou gestão da cadeia de suprimentos sustentável.

A SSCM consiste na gestão dos fluxos de informação, material e capital, da cooperação interempresas em uma cadeia de suprimentos com ênfase em aspectos econômicos, sociais e ambientais do desenvolvimento sustentável. Nesse âmbito, o engajamento de todos os membros integrantes de uma cadeia de suprimentos é considerado uma das maiores e mais importantes ferramentas para a compreensão do conceito de sustentabilidade. Contribui para a promoção de melhorias no desempenho das partes e do todo. Cria vantagem competitiva e agrega valor nas operações e nas relações da cadeia. Exige a incorporação de controles internos, monitoramento, integração, conscientização, engajamento e comunicação transparente com o propósito de reduzir os problemas ambientais e sociais ao longo de toda a cadeia (WU et al, 2012).

A temática tem despertado interesse de pesquisadores em diferentes partes do mundo.

Morali e Searci (2013) investigaram em seu estudo em que medida os princípios sustentáveis corporativos são integrados na gestão da cadeia de suprimentos nas corporações. Foi efetuado um estudo de caso no Canadá. Os resultados revelam que há muitos desafios na integração da sustentabilidade na gestão da cadeia de suprimentos, que refletem a natureza interligada da economia ambiental, e as dimensões sociais da sustentabilidade, particularmente no que se refere à medição do desempenho dos fornecedores nas iniciativas de sustentabilidade.

Além disso, Morali e Searci (2013) salientam que a integração de princípios sociais e ambientais em uma empresa e nos seus fornecedores requer integração a montante ou a jusante com outras organizações na cadeia de abastecimento. Essa integração pode ser implementada em nível operacional ou estratégico e ajuda a gerar medidas de gestão de riscos e normas ambientais e sociais, a exemplo da ISO 14.001, para aspectos ambientais, e SA 8000, para fins sociais e de prestação de contas. O aspecto de gestão de riscos é vital para as empresas em uma economia global onde o aumento das demandas de integração ampliou a definição da cadeia de abastecimento. Isso ocorre porque a marca das empresas, sua imagem e competitividade no mercado podem ser dependentes de práticas de seus fornecedores, que desafiam os princípios da sustentabilidade.

Além disso, Seuring e Muller (2008b) destacam que embora a investigação conceitual e de aspectos teóricos sobre SSCM tenha crescido nos últimos anos, a pesquisa sobre o que realmente está sendo feito pelas organizações ainda é escassa. Morali e Searci (2013) mencionam que há poucas pesquisas sobre estudos comparativos de casos de organizações que adotam a SSCM, examinando padrões de integração dos princípios da sustentabilidade em SCM entre organizações com relação ao ambiente institucional nos quais elas operam. A literatura sobre práticas SSCM nas organizações apresenta lacunas na análise da variedade de estruturas e processos formais adotados pelas corporações e do grau em que eles são implementados. Outrossim, a literatura que se compromete com o paradigma colaborativo para abordar questões de SSCM, especialmente no tocante de incentivo ao fornecedor, ainda é escassa. Portanto, há uma contínua necessidade de desenvolvimento de estudos de casos que investiguem em que medida os princípios da sustentabilidade são integrados às práticas de gestão da cadeia de suprimentos, especialmente no tocante à investigação de múltiplos critérios sobre SSCM, como governança, colaboração, incentivo ao fornecedor, a partir de uma perspectiva holística.

Zaabi, Dhaheri e Diabat (2013) destacam que a SSCM torna-se uma abordagem integrada para reduzir a poluição ambiental, na responsabilidade social e nos ganhos econômicos. Os pesquisadores da área de SSCM focam nas pressões e aspectos que motivam a adoção de práticas sustentáveis na cadeia de suprimentos; as barreiras para adoção de SSCM em indústrias e a análise do desempenho. A sustentabilidade é motivada pela legislação, o interesse público e as oportunidades competitivas. É difícil para as indústrias erradicar todas as barreiras na fase inicial de adoção de conceitos sustentáveis em SCM tradicional.

Zaabi, Dhaheri e Diabat (2013) desenvolveram a sua investigação nas principais indústrias de transformação em Tamilnadu, sul da Índia. Essa indústria produz numerosos tamanhos de parafusos, porcas, arruelas, etc., e atendem a mais de 16 empresas de automóveis, eletrônicos e de usinas de energia. As 13 barreiras a seguir são listadas:

1. Muito alto custo para a eliminação de resíduos perigosos (B1)
2. Custo de embalagens respeitadora do ambiente (B2)
3. Falta de clareza sobre a sustentabilidade (B3)
4. Custo de condições econômicas sustentabilidade e (B4)
5. Falta de padrões de sustentabilidade e regulamentos apropriados (B5)
6. O desalinhamento de curto prazo e de longo prazo estratégico metas (B6)
7. Falta de medidas eficazes de avaliação sobre a sustentabilidade (B7)
8. Falta de formação e educação sobre sustentabilidade (B8)
9. Complexo em design para reduzir o consumo de recursos e energia (B9)
10. instalação inadequada de adoções de práticas de logística reversa (B10)
11. Falta de implementação de TI (B11)
12. inadequada autorregulação industrial (B12)
13. Falta de comprometimento da alta direção para iniciar a sustentabilidade esforços (B13) (CARBONI; MOATTI; VINZI, 2012).

Rao e Holt (2005) afirmam que as organizações que adotam o GSCM na Ásia são aquelas que possuem maior competitividade, preocupam-se com a melhoria da eficiência, da qualidade, da produtividade e da redução de custos. Em empresas asiáticas, algumas estão trabalhando juntamente com os fornecedores para reduzir as emissões, monitorar os fluxos de resíduos, configurar seus programas ambientais e, até mesmo, estender o apoio técnico para ajudá-los com a conversão de recursos naturais. Portanto, a incorporação de práticas de GSCM demanda das empresas melhoria da gestão ambiental, fornecimento de programas de treinamento e compartilhamento do sistema de gestão ambiental.

Testa e Iraldo (2010) constataram em seu estudo desenvolvido em empresas industriais de sete países que os fatores determinantes da implantação da cadeia de suprimentos verde estão associados à existência de um sistema de gestão ambiental, à redução do impacto ambiental das operações, e a relação entre desempenho ambiental e financeiro ainda é inconclusiva e ambígua. Pagel e Wu (2009), por meio de um estudo qualitativo evidenciaram que a capacidade de inovação e uma gestão positivamente orientada para a sustentabilidade



são necessárias para construir uma cadeia de suprimentos verde. Khidir e Zailani (2011) mostram que as empresas malaias respondem aos regulamentos e às pressões dos clientes que exigem a adoção de iniciativas da cadeia de suprimentos verdes, mas a decisão é baseada na avaliação dos benefícios obtidos pela empresa de adotar essas práticas. Portanto, os ganhos esperados de negócios têm maior impacto em iniciativas de GSCM, seguidos por regulamentos, pressões de clientes e responsabilidade social (JAIN; SHARMA, 2014).

Além disso, Jun et al (2010) destacam as seguintes metas ambientais de organizações que implementam a GSCM: reduzir o consumo de energia, água e recursos naturais; aumentar a utilização de fontes de energias limpas e renováveis; diminuir as emissões de produção de resíduos e poluição; melhorar o tratamento de sub-produtos

Barbieri et al (2014) desenvolveram um estudo bibliométrico sobre GSCM e constataram que as temáticas inovação em sustentabilidade, Produção mais Limpa (P+L), Mecanismos de Desenvolvimento (MDL) e eficiência energética foram encontrados nos trabalhos produzidos sobre GSCM. Essa constatação diverge do modelo de Srivastava (2007) que classifica as práticas associadas ao GSCM a partir do contexto do problema, a saber: análise do ciclo de vida, ecodesign ou design ambiental, logística reversa e design de rede, operações verdes, gestão de resíduos, manufatura verde e remanufatura. No estudo desenvolvido no Brasil, foi constatada a inexistências de estudos no contexto da GSCM sobre "planejamento e programação da produção, gestão de estoques, recuperação de produtos e materiais, reúso, reparo/reforma, desmontagem no âmbito da manufatura verde e remanufatura" (BARBIERI et al, 2014, p.20). No contexto da logística reversa há oportunidade de estudos sobre inspeção e separação e pré-processamento. Sobre gestão de resíduos há espaço para investigar a disposição final, a redução na fonte e a prevenção da poluição. E ainda na temática design verde e ecodesign. A ocupação dessas lacunas irá contribuir para a consolidação da área no Brasil e o reconhecimento no exterior.

Entretanto, Leal et al (2009) enfatizam que a incorporação dos princípios do GSCM em uma cadeia de produção demanda a inserção de questões econômicas, sociais e ambientais que devem permear todos os processos internos, os relacionamentos externos e englobar toda a cadeia de suprimentos.

Em síntese, o Quadro 1 apresenta as premissas preconizadas pelos autores descritos nesta fundamentação teórica.

Autores	Ênfase dos estudos
Srivastava (2007)	Análise do ciclo de vida, Ecodesign ou design ambiental, Logística reversa e design de rede, Operações verdes, gestão de resíduos, Manufatura verde e remanufatura
Leal et al (2009)	Inserção de questões econômicas, sociais e ambientais que devem permear todos os processos internos, os relacionamentos externos e englobar toda a cadeia de suprimentos.
Jun et al (2010)	Reduzir o consumo de energia, água e recursos naturais; aumentar a utilização de fontes de energias limpas e renováveis; diminuir as emissões de produção de resíduos e poluição; melhorar o tratamento de sub-produtos.
Wu et al (2012)	Gestão dos fluxos de informação, material e capital, Cooperação interempresas em uma cadeia de suprimentos Ênfase em aspectos econômicos, sociais e ambientais do desenvolvimento sustentável, Engajamento de todos os membros integrantes de uma cadeia de suprimentos.
Morali e Searci (2013)	Governança, colaboração, incentivo ao fornecedor, a partir de uma perspectiva holística.
Zaabi, Dhaheri e Diabat (2013)	Abordagem integrada para reduzir a poluição ambiental, na responsabilidade social e nos ganhos econômicos. Pressões e aspectos que motivam a adoção de práticas sustentáveis na cadeia de suprimentos. Barreiras para adoção de SSCM em indústrias e a análise do desempenho. Sustentabilidade é motivada pela legislação, o interesse público e as oportunidades competitivas.
Barbieri et al (2014)	Inovação em sustentabilidade, Produção mais Limpa (P+L), Mecanismos de Desenvolvimento (MDL) Eficiência energética

Quadro 1 - Quadro síntese da fundamentação teórica

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

### 3 METODOLOGIA

Esta pesquisa refere-se a uma análise das práticas de gestão ambiental adotadas pelas empresas parceiras da Agroindústria Alfa, localizada no sul do Brasil, na percepção dos gestores. Esses parceiros também são chamados de fornecedores ou empresas terceirizadas. Essa agroindústria exporta para aproximadamente 110 países. É uma das maiores empregadoras privadas do país e possui aproximadamente 114 mil funcionários. O estudo foi desenvolvido em apenas uma unidade industrial na qual há 150 fornecedores cadastrados. Foram selecionados 6 fornecedores que prestaram o maior número de serviços para a unidade pesquisada no último ano de trabalho.

A Figura 1 apresenta os elos da cadeia de suprimentos que foram pesquisados.

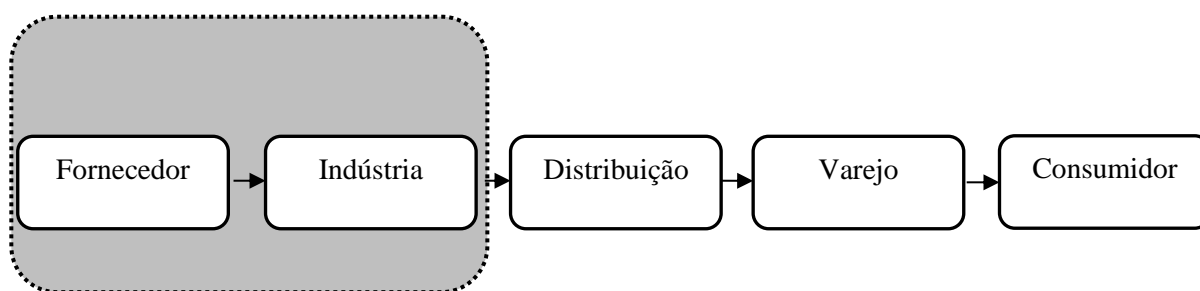


Figura 1 - Locus de análise desta pesquisa  
Fonte: Elaborado pelos autores (2014).

A Figura 1 evidencia que o locus de coleta de dados e análise desta pesquisa se restringem aos elos do fornecedor e indústria.

A pesquisa foi realizada com base no tipo descritiva, pois foi aprofundado o estudo em busca de informações e dados necessários sobre as práticas sustentáveis no pilar ambiental nas empresas terceiras da empresa Alfa, na unidade industrial localizada no sul do Brasil.

Foram entrevistados os 6 gerentes das empresas escolhidas. Na empresa Alfa foram pesquisados profissionais da área de Suprimentos (negociador) e Recursos Humanos, totalizando 2 sujeitos entrevistados. O negociador da área de suprimentos foi escolhido devido ao seu conhecimento sobre a lista de fornecedores, negociação e conteúdo dos contratos com as empresas terceiras. O colaborador da área de Recursos Humanos, responsável pelas exigências e coleta da documentação obrigatória dos referidos terceirizados. Nas empresas terceirizadas, a escolha pelos gestores e empresários esteve associada ao fato de se tratarem de *stakeholders* importantes para identificar o nível de conhecimento sobre os assuntos pertinentes à sustentabilidade e gestão ambiental. Para as entrevistas foi utilizado gravador para registro das falas realizadas, além de anotações dos pontos principais declarados. A coleta de dados para este estudo foi realizada no período de março a maio de 2014, pesquisando os sujeitos descritos no Quadro 2.

<b>Pesquisados</b>	<b>Níveis de formação</b>	<b>Áreas de Atuação</b>
* Aplicação da entrevista para Gerente de RH	Graduação completa	Recursos Humanos
* Aplicação da entrevista para Gerente de Suprimentos	Graduação completa	Área de suprimentos
* Gestor da empresa terceira A	Ensino médio incompleto	Gerência
* Gestor da empresa terceira B	Ensino médio completo	Gerência
* Gestor da empresa terceira C	Pós-Graduação completa	Gerência
* Gestor da empresa terceira D	Ensino médio completo	Gerência
* Gestor da empresa terceira E	Graduação completa	Gerência
* Gestor da empresa terceira F	Graduação completa	Gerência

Quadro 2 - Níveis e áreas dos pesquisados  
Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

Tais sujeitos foram selecionados intencionalmente por serem sujeitos-chave da organização. Para o escopo definido para a realização deste estudo, entendeu-se não haver necessidade de pesquisar o diretor da unidade industrial, que possui uma visão mais estratégica do negócio. A intenção do estudo foi focar nos fornecedores em específico e nos departamentos que interagem diretamente com eles, conforme apresenta o Quadro 3.

Público Alvo	Indagações Efetuadas
Recursos Humanos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) O que você entende por Sustentabilidade?</li> <li>2) Sua empresa possui alguma política ou metas relacionadas à sustentabilidade?</li> <li>3) Quais parceiros (<i>stakeholders</i>) você considera importante para sua empresa?</li> <li>4) Comente quais são as práticas de gestão ambiental que a Alfa possui incorporadas nos seus processos?</li> <li>5) Qual documentação é exigida dos fornecedores de serviço contratados?</li> <li>6) De que forma é realizado o controle dessa documentação?</li> <li>7) Qual o tratamento caso um fornecedor não cumpra com a entrega da documentação obrigatória?</li> </ol>
Negociador	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) O que você entende por Sustentabilidade?</li> <li>2) Sua empresa possui alguma política ou metas relacionadas à sustentabilidade?</li> <li>3) Quais parceiros (<i>stakeholders</i>) o senhor considera importantes para sua empresa?</li> <li>4) Comente quais são as práticas de gestão ambiental que a Alfa possui incorporadas nos seus processos?</li> <li>5) Como são identificados os fornecedores aptos a participarem de um processo de aquisição de serviço?</li> <li>6) Nas negociações realizadas com os fornecedores são exigidos documentos ou informações relacionadas à sustentabilidade? Quais?</li> <li>7) As questões relacionadas à sustentabilidade são importantes/determinantes para a definição da empresa vencedora em um processo de compra?</li> <li>8) O Senhor percebe práticas de gestão ambiental nos fornecedores da Alfa? Quais?</li> </ol>
Fornecedores	<p>BLOCO A - DADOS DO ENTREVISTADO: <span style="float: right;">Data da entrevista:</span></p> <p>-Nome do entrevistado:          -Idade:          -Formação (nível de escolaridade):          -Tempo de empresa/trabalho:          - Cargo que ocupa:</p> <p>BLOCO B - DADOS DA EMPRESA</p> <p>- Há quanto tempo a sua empresa se encontra no mercado?          - Quantos funcionários a sua empresa possui?          - Qual o setor de atuação de sua empresa?          - Qual é a área de abrangência de sua atuação?          - Qual é o mix de produtos que oferece ao mercado?          - Quem são os seus principais clientes?</p> <p>BLOCO C - PRÁTICAS DE GESTÃO AMBIENTAL NAS EMPRESAS TERCEIRIZADAS DA EMPRESA Alfa</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) O que você entende por Sustentabilidade?</li> <li>2) Sua empresa possui alguma política ou metas relacionadas à sustentabilidade?</li> <li>3) Quais parceiros (<i>stakeholders</i>) você considera importantes para sua empresa?</li> <li>4) Comente quais são as práticas de gestão ambiental que você possui incorporadas na sua empresa?</li> <li>5) Que outras práticas o Senhor está sendo cobrado para serem incorporadas no seu fluxo de produção para que consiga atender às exigências dos seus clientes?</li> <li>6) Quais práticas ambientais que o Senhor não possui, e seriam importantes para conseguir ingressar em novos mercados?</li> </ol>

<p><b>BLOCO D - CONHECIMENTO E O NÍVEL DE PARTICIPAÇÃO DOS COLABORADORES DAS EMPRESAS TERCEIRAS NAS PRÁTICAS AMBIENTAIS REALIZADAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1) Na percepção do Senhor, o nível de conhecimentos dos seus colaboradores permite que incorpore facilmente novas práticas ambientais, sociais e de gestão econômica na sua empresa? Por quê?</li><li>2) Os seus colaboradores aceitam com facilidade a incorporação de novas práticas e rotinas dentro da empresa? Explique.</li><li>3) Existe algum tipo de treinamento relacionado à sustentabilidade que você considera importante para seus funcionários? Qual?</li><li>4) Qual o tipo de comportamento você espera de um funcionário do setor operacional?</li></ol> <p><b>BLOCO E - CRONOGRAMA ESTRUTURADO PARA IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1) Dentre as práticas ambientais que o Senhor(a) conhece e que considera importantes serem incorporadas na sua empresa, quanto tempo o Senhor acredita ser necessário para viabilizar a implantação das mesmas?</li><li>2) Quais são as principais dificuldades que o Senhor considera que existem na sua empresa para incorporar práticas ambientais?</li></ol> <p><b>BLOCO F - PLANO DE AÇÃO PROPONDO UM ROTEIRO PARA INCORPORAÇÃO DE PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS FORNECEDORAS.</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1) Na sua percepção, quais são as práticas que a empresa deve incorporar e que contribuem para torná-la mais responsável ambientalmente e socialmente?</li><li>2) Quais são as práticas ambientais e sociais que os clientes estão cobrando que a empresa tenha implantado?</li></ol>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Quadro 3 - Linhas mestras dos instrumentos de coleta de dados adotados

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

De posse dos dados das entrevistas, eles foram transcritos na íntegra. Posteriormente, foi efetuada a leitura flutuante, como recomenda o autor Bardin (2011). As etapas que foram seguidas consistem em: a) decomposição do material a ser analisado em partes; b) distribuição das partes em categorias; c) descrição do resultado da categorização; d) inferências dos resultados; e) interpretação dos resultados obtidos com o auxílio da fundamentação teórica adotada.

Foi adotada neste estudo a análise categorial ou temática, que é descrita por Bardin (2011) como o processo de análise do texto a partir de unidades categorizadas e agrupadas analogicamente em relação aos eixos temáticos.

#### **4 COMPREENSÃO DOS ENTREVISTADOS SOBRE O CONCEITO DE SUSTENTABILIDADE**

Os fornecedores pesquisados não são exclusivos da empresa Alpha. Entretanto foram selecionados por serem empresas que realizaram o maior número de transações no último ano com a empresa. Dos fornecedores questionados, 33,33% possuem ensino superior completo e 16,67% pós-graduação lato sensu. Os demais possuem ensino médio completo ou incompleto. A análise do tempo de empresa de cada colaborador pesquisado demonstra que a 79,40% possuem até 4 anos de trabalho na empresa. Apenas 7,40% dos colaboradores possuem mais

de 10 anos nela. Essa análise demonstra que as equipes de trabalho são relativamente novas e renovadas. O tempo de empresa médio é 2,84, e o desvio padrão, de 3,15.

No que diz respeito às empresas participantes da pesquisa, percebe-se que das seis avaliadas, cinco delas possuem um número pequeno de funcionários, o que pode facilitar a implantação de ações e práticas ambientais devido à facilidade de reunir e conscientizar os colaboradores. Há um total de 88 colaboradores pertencentes ao quadro funcional das 6 empresas pesquisadas. Os serviços e produtos disponibilizados por cinco das terceiras da empresa pesquisada estão inseridos no segmento de fabricação, comércio e manutenção de máquinas e equipamentos, e uma empresa pesquisada oferece serviço de alimentação. Com relação ao tempo que a empresa fornece serviços para a Alpha, identifica-se que todas as pesquisadas já são fornecedoras há mais de 3 anos. O tempo médio de fornecimento é de 8,09 anos, e o desvio padrão, de 4,62. Com relação à parceria entre cliente e fornecedor, Martins e Alt (2006, p. 385) afirmam que “o importante é estabelecer um relacionamento permanente entre cliente e fornecedor, envolvendo não apenas compras eventuais ou programadas, mas o próprio desenvolvimento de produtos”. Devido ao tempo de parceria, as empresas já devem conhecer as regras, normas e exigências da Alpha, assim como o seu processo produtivo.

O Quadro 4 descreve os relatos feitos pelos entrevistados acerca do nível de compreensão do conceito de sustentabilidade.

<b>Entrevistados</b>	<b>Compreensão sobre sustentabilidade</b>
Assistente de RH	Sustentabilidade é a capacidade de seres humanos interagirem com o mundo, preservando o meio ambiente para que as gerações futuras não estejam comprometidas e possibilitem a continuidade de vida humana na terra.
Negociador	Sustentabilidade é estar consolidado junto ao mercado, oferecendo produtos de qualidade que agreguem na qualidade de vida das pessoas e que através de sua receita mantenha o negócio da empresa. Outro entendimento é a utilização dos recursos naturais de forma consciente que não agredam o meio ambiente ou que esses recursos venham a faltar no futuro. O envolvimento da comunidade e das empresas nessas ações deve ser integral. De forma simples, pode-se afirmar que a efetividade da sustentabilidade em um projeto ou de uma região específica é dar garantias de que, mesmo explorada, essa área continuará a prover recursos e bem-estar econômico e social para as comunidades que nela vivem, onde as novas gerações possam usufruir dessas mesmas condições hoje oferecidas.
Gestor da Empresa A	Não possuo entendimento sobre o assunto sustentabilidade.
Gestor da Empresa B	A sustentabilidade é a empresa ter condições de manter uma carteira de clientes e ter estrutura para buscar novos clientes e assim manter a sustentabilidade econômica da empresa.
Gestor da Empresa C	Sustentabilidade é um modo mais consciente de lidar com os recursos naturais e com a destinação dos resíduos gerados pelo homem.
Gestor da Empresa D	Sustentabilidade é produzir para si mesmo para obter a sobrevivência da empresa.
Gestor da Empresa E	Efetuar as tarefas com eficiência, utilizando menos recursos naturais e consequentemente menos geração de resíduos nos processos. Dessa forma, busca-se a rentabilidade e resultado econômico para a empresa.

Gestor da Empresa F	São atividades focadas na área autossustentável com relação ambiental e social. Um exemplo é a fabricação de uma esteira com material mais durável e com material reciclável.
---------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Quadro 4 - Compreensão dos entrevistados sobre o conceito de sustentabilidade

Fonte: Elaborado pelos autores (2014).

Conforme registrado no quadro 4, verifica-se que existem entendimentos diferentes sobre a sustentabilidade. O gestor A não possui nenhum conhecimento sobre a sustentabilidade. Percebe-se que apenas o negociador da Alfa possui conhecimento completo sobre a sustentabilidade que contempla três pilares de sustentação: o ambiental, social e o econômico. O conceito de sustentabilidade também é entendido como algo que está associado aos recursos naturais e com a perenidade. Apenas dois entrevistados destacaram aspectos alusivos à dimensão social. O Quadro 5 destaca aspectos alusivos às políticas e metas de sustentabilidade.

Sujeitos Entrevistados	Aspectos Apontados
Assistente de RH	Acredito que sim, pois, além de preservar o meio ambiente, ela procura reduzir os impactos com a economia e uso consciente da água. Atua prevenindo a poluição, verificando a quantidade de gases emitidos para a natureza e busca desenvolver produtos mais saudáveis com redução de sódio, açúcares e gorduras, beneficiando o consumidor final e a comunidade próxima.
Negociador	A Alfa está envolvida diretamente com a comunidade, atendendo rigorosamente às políticas federais, estaduais ou municipais, possui estrategicamente um setor especializado para tratar do assunto, onde traçam diretrizes e metas na busca contínua da conscientização de uso dos recursos naturais e desenvolvimento humano. Exemplo de diretriz é o consumo consciente da utilização de energia/água. Metas: Reduzir consumo de energia no horário de pico. A empresa possui um controlador de energia programada em horário de pico para gerenciar esta meta.
Gestor da Empresa A	Justamente por não ter um conhecimento sobre este assunto, a minha empresa não possui políticas e metas relacionadas à sustentabilidade.
Gestor da Empresa B	Atualmente a minha empresa não possui nenhuma política ou meta definida. Acredito não ser prioridade ainda para mim. Primeiramente gostaria de se [sic] estabelecer financeiramente primeiramente.
Gestor da Empresa C	Sim, temos procedimentos operacionais implantados e indicadores que avaliam os mesmos.
Gestor da Empresa D	Formalmente não tenho nada de política e metas na minha empresa. Nunca pensei em definir e divulgar uma política.
Gestor da Empresa E	A empresa possui metas de faturamento, produtividade, rotatividade e vendas. Não possuímos nenhuma política ou meta para questões relacionadas à sustentabilidade.
Gestor da Empresa F	Formalmente não possuo nada definido sobre sustentabilidade.

Quadro 5 - Existência de políticas ou metas relacionadas a sustentabilidade

Fonte: Elaborado pelos autores (2014).

Foram entrevistados o Assistente de Recursos Humanos, o Negociador, os Gestores das Empresas A, B, C, D, E e F - totalizando 8 entrevistados.

A definição de política e metas não é prática realizada pela maioria das empresas analisadas. A empresa C é a única empresa que possui uma política e metas relacionadas à sustentabilidade.

A política ambiental deve conter itens que forneçam uma estrutura abrangente para a definição e revisão dos objetivos e metas ambientais. A melhor forma de evidenciar essa condição é o desdobramento das afirmações contidas na política em objetivos e metas da empresa (SEIFFERT, 2011).

Cabe ressaltar que a elaboração de uma política e posterior definição de metas é garantia de que a empresa terá um suporte para a implantação adequada de um sistema de gestão ambiental e ações relacionadas ao âmbito social. O Quadro 6 destaca os stakeholders relevantes para a organização pesquisada.

Entrevistados	Aspectos Mencionados
Assistente de Recursos Humanos	Acredito em parceiros que se preocupam com as mesmas causas que a nossa empresa e merecem uma atenção especial. Isto vale para o lado social também. Os mesmos devem ter credibilidade e confiabilidade no trabalho desempenhado.
Negociador	Um dos objetivos da Beta é buscar no mercado fornecedores que estão alinhados com as políticas praticadas pela Alfa, fornecedores que através de suas ações e resultados demonstram estar cientes no mundo globalizado que a troca de informação, comprometimento e a união de esforços possibilitam resultado positivo para todos. Desta forma, entendo que o parceiro importante é aquele que está ciente de suas responsabilidades, que contribui para inovações e descobertas de criar novas formas de fazer.
Gestor Empresa A	Os parceiros que considero mais importantes são os clientes e também o C que auxilia muito a minha empresa com relação à gestão e treinamentos.
Gestor Empresa B	Eu considero os parceiros mais importantes os clientes e fornecedores, é o que faz a engrenagem da empresa funcionar. Preciso ter bom relacionamento com os fornecedores para criar parcerias e conseguir atender os clientes conforme eles desejam.
Gestor Empresa C	Os parceiros que considero mais importante são os clientes; no meu caso, especificamente a Alfa e também considero importante as empresas que coletam os nossos resíduos da produção.
Gestor Empresa D	O foco e objetivo da empresa é [sic]sem dúvida inicialmente os funcionários, tendo os funcionários alinhados com a empresa podemos produzir com qualidade para vender para nossos clientes. Os fornecedores também são importantes para que se possa adquirir a melhor matéria-prima.
Gestor Empresa E	Eu considero os colaboradores como principais parceiros. São a engrenagem para atingimento dos resultados e geração do bom atendimento ao cliente.
Gestor Empresa F	Considero o cliente como parceiro mais importante, pois a exigência é muito grande e tudo começa no pedido do cliente. A partir daí você começa a rodar o seu processo.

Quadro 6 - Stakeholders importantes para a sua empresa

Fonte: Elaborado pelos autores (2014).

Conforme pode ser observado nas falas dos entrevistados, há uma preocupação de criar uma sinergia ao longo da cadeia de produção. Esta, por sua vez, ocorre quando há cooperação entre os diferentes sujeitos que interagem com a organização pesquisada. Sobretudo, que



estejam alinhados com a política da agroindústria Alfa, que adquire os insumos dos fornecedores pesquisados. O Quadro 7 destaca as práticas de gestão ambiental que a Alfa possui incorporadas.

Entrevistados	Aspectos Mencionados
Assistente de Recursos Humanos	A empresa possui controle na parte ambiental e constantemente é auditada na norma ISO 14001, além de ter auditorias internas (Copa da Excelência) que seu resultado [sic] impacta no bônus financeiro dos funcionários (Participação nos Lucros e Resultados). Também possui controle de indicadores de utilidades como consumo de água, vapor e energia elétrica). Trata a água para depois devolver ao rio, reduzindo os impactos ambientais, substitui equipamentos com maior consumo de energia por equipamentos novos e mais econômicos.
Negociador	Adquirir produtos /matérias de empresas que atendam à legislação ambiental; Bem-estar animal - Seja o manejo no transporte ou no abate; Conscientização da Separação do lixo em todos os processos da empresa; Uso consciente dos recursos naturais (água e energia elétrica); Investimentos em projetos atrelados à gestão ambiental, por exemplo, a cisterna para armazenamento de água da chuva; Análise de resíduos produzidos e seus impactos junto ao meio ambiente; Destinação correta dos dejetos produzidos; Tratamento da água utilizada antes de devolvê-la ao solo; Treinamento de seus colaboradores e fornecedores;
Gestor Empresa A	Na minha empresa procuramos realizar a separação do vidro, metal e papel.
Gestor Empresa B	A empresa não possui programas formais e específicos para gestão ambiental, mas considero a destinação do resíduo do cobre e alumínio de forma correta, pois separamos em locais específicos e depois fazemos a destinação com compradores específicos.
Gestor Empresa C	A destinação correta de todos os resíduos gerados pela cozinha, com a documentação em dia de todas as empresas envolvidas; Redução do consumo de produtos químicos de limpeza, cobrando do nosso fornecedor uma diluição para poder utilizá-los com qualidade e economia; Lavação e limpeza da cozinha com baldes de água e sem utilização de mangueiras, reduzindo o consumo de água.
Gestor Empresa D	Existe a separação e destinação do óleo hidráulico e mineral para coleta e venda como resíduo para uma empresa habilitada para a destinação.
Gestor Empresa E	Possuímos a separação de resíduos, inclusive destinação para os considerados classe I para a CETRIC (empresa especializada em destinar resíduos classe I). O local definido para pintura possui um sistema de reutilização de água e transforma a tinta do ar em borra que é destinada também para a CETRIC. Os óleos utilizados nos processos são armazenados e enviados para uma empresa em Porto Alegre. Também temos programa 5S aplicado não prática
Gestor Empresa F	Procuro separar o metal para venda posterior por tipos de aço. Os outros resíduos são destinados para o recolhimento normal da prefeitura.

Quadro 7 - Práticas de gestão ambiental que a Alfa possui incorporadas nos seus processos  
Fonte: Elaborado pelos autores (2014).

Na questão relacionada às práticas de gestão ambiental praticadas nos processos da empresa, os entrevistados responderam na sua maioria que a separação dos resíduos é a principal prática realizada.

A gestora da empresa C relatou que a redução de produtos químicos na limpeza das áreas também é uma prática que foi implantada na empresa, e o gestor da empresa E informou que, além da separação dos resíduos, existem práticas na reutilização da água na cabine de

pintura, onde contribui para a redução de emissões de partículas na atmosfera através da captura da tinta no ar e transformação em resíduo sólido.

Por meio das informações repassadas pelos colaboradores entrevistados da agroindústria Alfa, existem muitas práticas a serem implantadas nos processos de seus fornecedores como a implantação dos requisitos da ISO 14.001 e a implantação de indicadores relacionados à gestão ambiental.

Com relação aos benefícios da certificação da ISO 14.001, Junior et al (2013, p. 41) descrevem no seu estudo que foi possível “evidenciar que as empresas certificadas pela norma NBR ISO 14.001 acentuam um conjunto maior dos fatores ambientais em sua gestão por meio de controles, ações e programas estruturados, demonstrando assim maior preocupação socioambiental”. O Quadro 8 apresenta a documentação exigida dos fornecedores.

Entrevistados	Aspectos Mencionados
Assistente de Recursos Humanos	<p>Os documentos são divididos em três categorias:</p> <p>Documentos das empresas na homologação do serviço: contrato social, cópia CNPJ - Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica, CND federal- Certidão Negativa de Débito federal, CND - Certidão Negativa de Débito estadual, CND - Certidão Negativa de Débito municipal, CND INSS - Certidão Negativa de Débito do Instituto Nacional do Seguro Social, CRF FGTS - Consulta Regularidade do Empregador Fundo de Garantia do Tempo de Serviço, CNDT trabalhista - Certidão Negativa de Débitos Trabalhistas, convenção coletiva da categoria, PPRA assinado e carimbado - Programa de Prevenção de Riscos Ambientais, LTCAT - Laudo Técnico das Condições Ambientais de Trabalho assinado e carimbado, ART - Anotação de Responsabilidade Técnica do engenheiro responsável e PCMSO - Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional assinado e carimbado pelo responsável.</p> <p>Documentos de funcionários das empresas: ASO - Atestado de Saúde Ocupacional, ficha de EPI's - Equipamentos de Proteção Individuais, ficha de registro, CTPS - Carteira de Trabalho e Previdência Social e habilidades técnicas.</p> <p>Os documentos a seguir são exigidos quando da emissão de nota fiscal e lançamento mediante controle de assinaturas do TLCD - Termo de Liberação de Contratação por Demanda e TMSOE - Termo de Medições de Serviços de Obras e Equipamentos;.</p> <p>Documentos exigidos mensalmente: SEFIP/GEFIP - Sistema Empresa de Recolhimento do FGTS/Guia de Recolhimento do FGTS e de Informação a Previdência, Guia de quitação INSS - Instituto Nacional de Seguro Social, Guia de quitação do FGTS - Fundo de Garantia do Tempo de Serviço, quitação do ISS - Imposto Sobre Serviços e folha de pagamento de funcionários.</p>
Negociador	<p>Normalmente nossos futuros fornecedores antes de fazer parte do cadastro nos visitam e apresentam suas competências. Neste momento são avaliados alguns requisitos importantes como: número de funcionários, capital social, integridade da empresa junto ao fisco e outros órgãos competentes, capacidade de atendimento, histórico de serviços prestados no mercado. Nossa equipe de engenharia também faz análise técnica deste possível fornecedor.</p> <p>Após essa avaliação e cadastramento da empresa, os colaboradores que fazem parte da mesma e que prestarão serviços junto à Alfa são convidados para um treinamento o qual é oferecido nas dependências da agroindústria. Esse treinamento é chamado de integração básica, neste momento é repassado todas as condições básicas exigidas pelo grupo Alfa e somente após esse treinamento a empresa e seus colaboradores estarão aptos a entrar e realizar seus serviços dentro das dependências da Alfa.</p> <p>Esse processo é assegurado junto à portaria, onde está disponível um sistema de consulta e liberação de terceiros. O terceiro ao apresentar-se o com seu documento aguarda o prestador de serviço (vigilante) acessar o sistema que mostrará se a empresa e o</p>

	colaborador estão liberados para acessar e realizar o serviço contratado.
Gestor Empresa A	Não existe uma cobrança específica. O que os principais clientes exigem é a contratação de um fornecedor para recolher os resíduos de metal.
Gestor Empresa B	Atualmente não existe uma cobrança dos clientes para introdução de práticas no meu processo. O que existe é que quando vamos realizar o serviço dentro de alguns clientes existe a cobrança de manter as áreas limpas e destinar os resíduos nos locais corretos e definidos.
Gestor Empresa C	Não possuo nenhuma cobrança além daquelas que já implantamos nos nossos processos.
Gestor Empresa D	Somos cobrados apenas na separação e limpeza das áreas na manutenção realizada dentro das empresas clientes. Por exemplo, se cair um eletrodo no chão se junta com uma estopa e joga no lixo identificado.
Gestor Empresa E	A cobrança é quando realizamos serviços nas empresas, com relação à destinação dos resíduos que geramos, e algumas vezes precisamos trazer o resíduo de volta para destinar aqui na empresa. Com relação à documentação, não existem cobranças.
Gestor Empresa F	A cobrança é com relação à separação dos resíduos das manutenções realizadas nas obras dentro das unidades de alguns clientes principais.

Quadro 8 - Documentação exigida dos fornecedores de serviços contratados

Fonte: Elaborado pelos autores (2014).

Conforme informações relatadas pelos gestores das empresas terceiras da Alfa, no que diz respeito a outras práticas relacionadas à gestão ambiental, a maioria respondeu que a principal cobrança é a separação adequada dos resíduos quando da realização de serviços dentro das dependências da Alfa.

Sobre a importância da separação de resíduos nas empresas é possível identificar no estudo realizado por Alves e Nascimento (2014) que especialistas estão visualizando boas perspectivas para o desenvolvimento de discussões no futuro sobre a gestão da cadeia de suprimentos verde, em razão da Política nacional dos resíduos sólidos, de pressões advindas do mercado externo e da busca pela certificação de sistema de gestão ambiental.

A análise supracitada demonstra a importância e cuidado que os gestores das empresas terceiras possuem ao realizar serviços e manutenções nas áreas da agroindústria Alfa. O Quadro 9 apresenta aspectos relacionados ao sistema de controle da documentação exigida dos fornecedores.

Entrevistados	Aspectos Mencionados
Assistente de Recursos Humanos	A documentação é sempre entregue em cópia física e com 72 horas de antecedência à data da entrada na unidade para prestação do serviço e após formalização do contrato. Quando é feita assistência técnica ou algum serviço de emergência, a liberação é realizada com um termo de responsabilidade, preenchido e autenticado juntamente com os demais documentos. Após a entrega e validação do PPR - Programa de Prevenção dos Riscos Ambientais, LTCAT - Laudo Técnico de Condições Ambientais de Trabalho e PCMSO - Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional pelo SESMT - Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho, é efetuado o cadastro no Sistema de Gestão de Terceiros (SGT) e liberados os funcionários para participar do treinamento de integração básica. Depois da integração, é liberado [sic] os funcionários para entrarem e prestarem o serviço. Toda a documentação é lançada em planilhas de Excel para efetuar o controle de validade de documentos e realizar a cobrança do terceiro, assim que vencer para que o mesmo regularize as pendências. Se o mesmo não entregar os documentos vencidos ou

	a relação dos documentos mensais, é bloqueado o pagamento até a regularização. Todos os documentos são armazenados em um arquivo e separados por empresa. No final de cada ano, todos os documentos vencidos são armazenados no arquivo permanente por 10 anos.
Negociador	Existe um documento da Alfa denominado Memorial descritivo da obra, o qual é elaborado pela equipe técnica de engenharia. Neste documento constam todas as exigências necessárias para a realização do serviço contratado, lembrando que as exigências são alteradas de acordo com as exigências de cada obra. Deve ser ressaltado também que no treinamento de Integração básica é salientado pelo inspetor de segurança quais são as normativas relacionadas à saúde, segurança e meio ambiente que devem ser seguidas quando se está prestando serviço dentro das dependências da Alfa.
Gestor Empresa A	Penso bastante na separação adequada de resíduos mas não possuo conhecimento adequado para executar todas as ações para implantação completa e adequada desta prática ambiental.
Gestor Empresa B	Eu já andei dando uma olhada sem muito aprofundamento em selos ambientais e também nas normas, principalmente a ISO 9001 e posteriormente a ISO 14.001. Acredito que seja uma obrigação eu implantar antes a ISO 9001 e depois a 14.001.
Gestor Empresa C	Acredito que dentro do nosso segmento possuímos todas as práticas exigidas, uma vez que tanto nossa empresa quanto nosso cliente são muitos clientes.
Gestor Empresa D	Acredito que melhorar este sistema de separação de lixo que possuo e outros programas como o 5S que já trabalhei em uma agroindústria ajuda muito no processo da empresa. Só que admito que falta conhecimento e informação para colocar na prática.
Gestor Empresa E	Acredito que temos condições de ter um controle e metas relacionadas à energia solar com objetivo de economia e redução de custos. Para isso, acho necessário o levantamento dos aspectos relacionados ao meio ambiente das nossas atividades.
Gestor Empresa F	Separação de alguns materiais que ainda não realizamos (resíduos orgânicos e domésticos) e algum programa como o 5S que ainda não temos formalmente.

Quadro 9 - Sistema de controle da documentação exigida dos fornecedores

Fonte: Elaborado pelos autores (2014).

Quando questionados sobre práticas ambientais que não possuem implantadas na sua empresa e que poderiam agregar bons resultados para o seu crescimento, os gestores consideraram a certificação da ISO 14.001, o programa 5S, a implantação do gerenciamento de aspectos e impactos ambientais e a implantação completa e efetiva da gestão de resíduos.

A gestora da empresa C respondeu que devido à exigência de seus clientes a sua empresa já possui todas as práticas ambientais necessárias para o seu segmento.

Sobre a norma ISO 14.001 Alves e Nascimento (2014, p. 517) relatam que “é uma norma gerencial que visa evidenciar impactos ambientais provenientes do processo de gerenciamento das atividades empresariais e do ciclo de vida dos produtos/serviços”.

Com relação ao programa 5S, Silva (1996) conclui que no Brasil esse programa deveria ser difundido de forma ampla, com a aplicação dos seus sentidos: utilização, ordenação, limpeza, saúde e autodisciplina para se implantar o ambiente da qualidade. Com a implantação desses sentidos, objetiva-se a estimulação da educação e o desenvolvimento

constante para a sobrevivência com dignidade. O Quadro 10 apresenta o tratamento adotado caso um fornecedor não cumpra com a entrega da documentação obrigatória.

Entrevistados	Compreensão
Assistente de Recursos Humanos	Caso o fornecedor não cumprir [sic] com as exigências de documentos solicitados na homologação, não efetuamos cadastro no sistema. Se o mesmo não entregar os documentos mensalmente ou outros vencidos (CND's - Certidão Negativa de Débito) é bloqueado pagamento caso na homologação não tiver os documentos e o serviço for de urgência, o gerente da unidade faz a liberação por termo de exceção, assumindo a responsabilidade até a entrega dos documentos obrigatórios.
Negociador	Com certeza qualquer negociação que venha ocorrer onde o serviço ou produto adquirido oferece algum risco, seja ele no aspecto ambiental ou social, é realizado [sic] uma análise contemplando os aspectos ambientais, sociais e econômicos. Temos um documento normativo - DMS 2158 - Declaração Mensal de Serviços, o qual classifica cada operação e qual é o risco que cada atividade oferece. Dependendo da classificação, as exigências são atribuídas e classificadas como: baixo, médio ou alto impacto para fins social, econômico e ambiental.
Gestor Empresa A	Com certeza acredito que os funcionários da minha empresa irão absorver as ações e práticas e ajudar nas implantações. Inclusive a empresa possui funcionários cursando faculdade.
Gestor Empresa B	Sim, porque todos os funcionários estão cursando ou possuem curso superior ou técnico. Acredito que isso facilita bastante.
Gestor Empresa C	Não, acredito que podemos ter algumas dificuldades, pois os colaboradores possuem pouca instrução e ainda não possuem a consciência necessária para incorporar facilmente possíveis práticas a serem implantadas. Eles realizam as atividades e práticas com coordenação e supervisão.
Gestor Empresa D	Acredito que o conhecimento não é o empecilho para implantar práticas ambientais ou outras situações de melhoria. Depende de cada um, acredito ser mais relacionado à cultura de cada funcionário.
Gestor Empresa E	A nossa equipe está apta em receber orientações e são bem qualificados tecnicamente, além de serem engajados naquilo que fazem.
Gestor Empresa F	Nem todos os funcionários possuem conhecimento para se implantar práticas ambientais ou sociais. Por isso a importância de estar sempre orientando sobre o que eles devem fazer.

Quadro 10 - Tratamento adotado caso um fornecedor não cumprir com a entrega da documentação obrigatória  
Fonte: Elaborado pelos autores (2014).

A percepção dos gestores das empresas terceiras com relação à importância do nível de conhecimento dos colaboradores na implantação de práticas ambientais demonstra que a maioria dos gestores acredita que o nível de conhecimento facilita a implantação de ações. Inclusive a gestora da empresa C menciona que poderá ter dificuldades na implantação de ações práticas devido ao nível de conhecimento dos colaboradores.

O gestor da empresa D acredita que o nível de conhecimento dos colaboradores não irá influenciar na implantação de ações práticas relacionadas ao meio ambiente.

Entrevistados	Aspectos Mencionados
Negociador	A política ambiental é um pilar constituído dentro do grupo Alfa e, para tanto, a empresa possui um programa chamado SSMA - Segurança Saúde e Meio Ambiente, que é praticado rigorosamente por todas as hierarquias, através de treinamentos e aplicações práticas. Esse programa ultrapassa as barreiras internas, sendo ela solicitada aos colaboradores e terceiros que pratiquem em seu dia a dia enquanto estiverem dentro da nossa empresa.

Gestor Empresa A	Conforme comentado anteriormente, eles aceitam e contribuem com ideias para que se implantem melhorias nas áreas da empresa.
Gestor Empresa B	Sim, os meus funcionários aceitam com facilidade todas as orientações que são repassadas para eles com relação a novos trabalhos. Demonstram ser abertos a novas ideias e sugestões.
Gestor Empresa C	Não aceitam com tanta facilidade, mas gestores investimos muito em treinamento e desta forma conseguimos obter bons resultados com os funcionários.
Gestor Empresa D	Conforme comentado anteriormente, depende de cada um. Uns aceitam facilmente tudo o que você propõe e até contribuem nas ideias e outros temos uma dificuldade maior.
Gestor Empresa E	Sempre aceitam as orientações de forma adequada e contribuem para que as melhorias aconteçam com o resultado planejado.
Gestor Empresa F	Sim, quando instigados em aceitar ou realizar alguma nova prática eles absorvem facilmente e participam. Procuro sempre incentivar a parceria entre os funcionários.

Quadro 11 - Percepção dos gestores se os colaboradores aceitam a incorporação de novas práticas e rotinas  
Fonte: Elaborado pelos autores (2014).

A maioria dos gestores das empresas terceiras da Alfa afirmam que os colaboradores das suas empresas aceitam a incorporação de novas práticas e rotinas, sendo um fator importante para o sucesso da implantação a forma de instigar e orientar os colaboradores nas novas práticas.

A gestora da empresa C relatou que os colaboradores não aceitam com tanta facilidade, sendo o treinamento muito importante na obtenção do sucesso das ações propostas.

De acordo com Campos (1994), a implementação de um cronograma para realização de ações do controle de qualidade total requer uma mudança de comportamento e como tal necessita de tempo, elevada educação e treinamento. O Quadro 12 descreve sobre a existência de treinamento sobre sustentabilidade para os funcionários.

Entrevistados	Aspectos Mencionados
Gestor Empresa A	Com certeza existem treinamentos importantes, mas não tenho conhecimento para definir quais. Quando preciso de um treinamento específico, procuro o SENAI e até fornecedores para buscar o treinamento.
Gestor Empresa B	Não, conforme relatado anteriormente, estou com outras prioridades para a empresa para depois pensar na questão de desenvolvimento da qualidade e ambiental.
Gestor Empresa C	Os treinamentos que considero importantes são os relacionados ao destino correto dos resíduos, o controle do desperdício e separação correta do lixo, além do programa 5S.
Gestor Empresa D	Com certeza existem vários treinamentos importantes. Mas como não possui conhecimento no assunto, o custo para buscar estes treinamentos fora da empresa deve ser muito grande.
Gestor Empresa E	Não consigo visualizar no momento um treinamento que seja prioridade para aplicar junto aos funcionários.
Gestor Empresa F	Considero o treinamento na norma NR 18 que trata da segurança no local de trabalho, organização, limpeza do ambiente de trabalho e visando sempre à melhoria contínua.

Quadro 12 - Existência de treinamento sobre sustentabilidade para os funcionários  
Fonte: Elaborado pelos autores (2014).

De uma forma geral, os gestores das empresas avaliadas consideram os treinamentos relacionados ao programa 5S, segurança e destinação correta de resíduos como importantes para auxiliar na busca da sustentabilidade.

O gestor da empresa D respondeu que lhe falta conhecimento para preparar ou adquirir treinamentos adequados para seus colaboradores. Essa informação demonstra a importância desta pesquisa no sentido de disponibilizar o material adequado para o gestor incorporar nos processos da sua empresa.

“As organizações mapeiam as competências a serem desenvolvidas utilizando práticas, ferramentas que identifiquem as demandas na aprendizagem interna” (ANDRADE; RODRIGUES, 2008, p. 12).

Cabe ressaltar a importância de definir os treinamentos necessários para cada colaborador a fim de os objetivos serem atingidos em sua plenitude. Desse modo, o Quadro 13 apresenta o tipo de comportamento desejado para colaboradores do setor operacional.

<b>Entrevistados</b>	<b>Aspectos Mencionados</b>
Gestor Empresa A	Com relação ao comportamento, procuro identificar a experiência do colaborador na parte elétrica, que tenha disponibilidade de horários, pois temos que atender o cliente no momento que ele precisa e que também tenha habilitação para dirigir os carros da empresa.
Gestor Empresa B	Primeiramente eu procuro identificar o conhecimento técnico do funcionário; devido à característica da empresa, é muito importante. Espero também que ele tenha uma postura adequada durante o trabalho.
Gestor Empresa C	Como o colaborador operacional tem um nível de instrução menor, o que eu espero é que ele consiga colocar em prática os ensinamentos que são repassados nos treinamentos, para compensar a pouca proatividade.
Gestor Empresa D	O comportamento que procuro observar nos funcionários são [sic] a humildade, pois dessa forma eles terão condições de escutar e aplicar as orientações para realizar as atividades corretamente. Outra característica é a proatividade, não ficar esperando e parado quando termina um trabalho, e sim buscar outras coisas para fazer.
Gestor Empresa E	Eu espero sempre o comprometimento dos funcionários com o seu trabalho. O respeito à família, ao próximo e ao patrimônio que ele utiliza. O bom humor também é visualizado no comportamento de um colaborador.
Gestor Empresa F	Espero de um funcionário em primeiro lugar a dedicação em tudo que ele realiza dentro da empresa e também se ele está preocupado com o crescimento profissional através do comprometimento na empresa e se desenvolver através de cursos e estudos.

Quadro 13 - Tipo de comportamento desejado para colaboradores do setor operacional

Fonte: Elaborado pelos autores (2014).

Com relação ao comportamento desejado de um colaborar para o setor operacional, os gestores das empresas A e B mencionaram o conhecimento técnico como fator importante. A dedicação, comprometimento e proatividade foram as características consideradas mais importantes na análise do perfil de um colaborador do setor operacional.

A análise dos dados do quadro 10 demonstra que o conhecimento técnico alinhado ao interesse do colaborador em cooperar com os bons resultados da empresa são fatores importantes na definição de um candidato para o setor operacional das empresas terceiras da empresa Alfa. O Quadro 14 destaca as práticas consideradas importantes e qual prazo necessário para implementação.

Entrevistados	Aspectos Mencionados
Gestor Empresa A	Um programa que conheço e temos alguma coisa implantada é a separação de resíduos e lixo que acredito demorar em torno de 6 meses para implantação completa.
Gestor Empresa B	Acredito que a implantação da Norma ISO 14.001 futuramente vai ser primordial para o crescimento da empresa. Com relação ao tempo necessário, acho que vai demorar em torno de 3 anos para viabilizar a implantação.
Gestor Empresa C	Não possuo conhecimento de outras boas práticas importantes além daquelas que já possuímos. Um programa importante como o 5S acredito que demore em torno de 1 ano para ser incorporado na empresa.
Gestor Empresa D	Se for um programa 5S, acredito que demore em torno de 40 dias para implantá-lo. Não tenho conhecimento de outras práticas para saber o tempo necessário de implantação.
Gestor Empresa E	Conforme conversamos sobre a formalização do levantamento de aspectos e impactos ambientais, acho uma prática importante que deve demorar em torno de 6 meses para concluir este trabalho.
Gestor Empresa F	Considero importante um sistema mais completo de gestão ambiental, pois já temos algumas ações incorporadas na prática. Acredito que possa demorar em torno de 90 dias a implantação destas novas ações.

Quadro 14 - Práticas consideradas importantes e qual prazo necessário para implementação  
Fonte: Elaborado pelos autores (2014).

Os gestores das empresas B e F consideram a implantação de um sistema de gestão ambiental como prática importante, e na percepção deles o prazo para implantação diverge, sendo que o gestor da empresa B mencionou 3 anos, e o da empresa F declarou um prazo de implantação de 90 dias.

Os gestores das empresas C e D definiram o Programa 5S como importante na questão ambiental, e a gestora da empresa C mencionou um prazo de implantação de aproximadamente 1 ano. O gestor da empresa D relatou que lhe falta conhecimento para definir um prazo para implantação do programa.

Com relação ao prazo de implantação de um sistema de qualidade, Mears (1993) define que a gestão por meio da qualidade total deve ser de forma permanente e de longo prazo, objetivando a satisfação do cliente com utilização de um processo de melhoria contínua dos seus produtos e serviços disponibilizados pela empresa.

É importante salientar que não existe um prazo definido para implantação de um programa ou sistema de qualidade. Sabe-se que deve ser de forma gradativa, sem pressa e



sempre objetivando o resultado final planejado. Na sequência, o Quadro 15 apresenta as dificuldades que podem ser encontradas na implantação de práticas ambientais.

<b>Entrevistados</b>	<b>Aspectos Mencionados</b>
Gestor Empresa A	Acredito que a questão financeira, pois deve custar caro para implantar as melhorias necessárias. Uma outra questão que acredito prejudicar é a falta de conhecimento de outras práticas importantes e que poderiam melhorar a minha empresa.
Gestor Empresa B	As principais dificuldades é [sic] com relação à econômica, pois terei gastos com melhorias e com a certificação da norma ISO 14.001. Gostaria de comentar também que existem outros projetos prioritários antes de pensar na gestão ambiental.
Gestor Empresa C	Conforme já comentado anteriormente, o baixo nível de escolaridade e a falta de proatividade dos funcionários.
Gestor Empresa D	A maior dificuldade que tenho para implantar práticas ambientais é a falta de conhecimento e prática para implantar os conceitos dos programas e ferramentas.
Gestor Empresa E	As dificuldades estão relacionadas à questão corporativa, apresentar e aprovar os projetos podem demorar bastante tempo por ser uma empresa multinacional. A parte boa é que teríamos recursos e treinamentos para aplicação das práticas propostas.
Gestor Empresa F	As características de algumas obras que realizamos, onde temos dificuldades de manter o ambiente limpo e de destinar adequadamente alguns materiais, como por exemplo o disco de corte.

Quadro 15 - Dificuldades que podem ser encontradas na implantação de práticas ambientais  
Fonte: Elaborado pelos autores (2014).

Os dados expostos pelos gestores relacionados às dificuldades que podem ser encontradas na implantação de práticas ambientais demonstram que a questão econômica, a falta de conhecimento sobre os assuntos pertinentes aos programas e práticas ambientais e a falta de comprometimento e proatividade dos colaboradores podem prejudicar a implantação efetiva das ações planejadas para a melhoria ou implantação de uma gestão ambiental adequada para as empresas terceiras da Alfa.

No estudo realizado por Abdalla e Feichas (2005) sobre as maiores dificuldades na busca pela certificação do sistema de gestão ambiental são considerados o custo direto com o atendimento às auditorias, o custo indireto com o envolvimento dos colaboradores e os gastos para atendimento das conformidades ambientais.

Dessa forma, fica exposta a necessidade da elaboração de ações que esclareçam o funcionamento de um sistema de gestão ambiental, além da elaboração de conteúdos e procedimentos de fácil entendimento e com conteúdo motivacional que faça os colaboradores entenderem as ações propostas para a melhoria contínua da gestão ambiental da empresa e aderirem a elas.

Baseado nos dificultadores de implantação, na percepção dos pesquisados sobre práticas relevantes para a gestão ambiental e nos constructos teóricos abordados nesta dissertação, foi elaborado um plano de ação para as empresas pesquisadas. O Quadro 16 destaca as práticas que a empresa deve implantar que contribuem na questão social/ambiental.

Entrevistados	Compreensão
Gestor Empresa A	Primeiramente a separação adequada dos resíduos e outros programas que não tenham um custo grande para minha empresa.
Gestor Empresa B	Conforme comentado anteriormente, a norma ISO 14.001. Focando na separação adequada dos resíduos e posteriormente a sua destinação adequada.
Gestor Empresa C	Acredito que devemos manter as práticas que já realizamos hoje como a separação adequada e destinação correta dos resíduos dos processos da cozinha e principalmente o programa 5S.
Gestor Empresa D	Não penso especificamente em uma única ação, sei que existem várias como já conversamos anteriormente, mas cai sempre na falta de conhecimento.
Gestor Empresa E	Um Sistema de Gestão Ambiental com base na ISO 14.001 formalmente com documentação e prática.
Gestor Empresa F	Mais atenção e conhecimento dos funcionários na realização de atividades com poeira, ruído e reaproveitamento de materiais. Achar uma maneira de motivar e conscientizar os funcionários.

Quadro 16 - Práticas que a empresa deve implantar que contribuem na questão social/ambiental

Fonte: Elaborado pelos autores (2014).

Com relação às práticas ambientais e sociais que os gestores identificaram como importantes para compor um plano de ação para melhorar o seu desempenho, eles definiram a implantação de um sistema de gestão ambiental com base na ISO 14.001 e a gestão adequada dos resíduos dos processos da empresa.

De acordo com Cajazeira e Barbieri (2005), para algumas organizações a implantação de um SGA por meio da ISO 14.001 pode gerar um diferencial competitivo relevante, principalmente para as que participam do mercado externo.

A gestora da empresa C mencionou que além de ações para manutenção relacionadas à separação de resíduos e o programa 5S.

O gestor da empresa F acredita que ações para motivar e conscientizar os seus colaboradores devem ser incluídas em um plano de ação para melhorias ambientais e sociais. O Quadro 17 apresenta as práticas sociais e ambientais que os clientes estão cobrando.

Entrevistados	Aspectos Mencionados
Gestor Empresa A	A separação e coleta do metais, além de treinamentos obrigatórios de alguns clientes importantes como o SSMA de fala de meio ambiente e segurança no trabalho.
Gestor Empresa B	Especificamente não é cobrado [sic] nenhuma prática ambiental ou social. O que ocorre é quando nós vamos realizar um serviço nas dependências dos clientes somos muito cobrado [sic] da limpeza do local da manutenção e da destinação dos resíduos gerados.
Gestor Empresa C	A cobrança é manter estas práticas ambientais já comentadas anteriormente.
Gestor Empresa D	Com relação ao meio ambiente é cobrado [sic] apenas a limpeza e destinação dos resíduos quando executamos as manutenções dentro das instalações dos clientes. Com relação à parte social não é cobrado nada.
Gestor Empresa E	Não existe nem uma cobrança efetiva dos clientes. O que existe é a cobrança já mencionada anteriormente quando realizamos os serviços dentro das dependências do cliente com relação à destinação de resíduos e limpeza dos locais.
Gestor Empresa F	Os principais clientes cobram o reaproveitamento dos materiais nas manutenções realizadas, a utilização de materiais atóxicos dentro da área produtiva e treinamentos sobre o SSMA (Saúde, segurança e meio ambiente). Existe também a cobrança de um check-list com exigências relacionadas à saúde, segurança e meio ambiente que devem

	ser comprovadas com documentos.
--	---------------------------------

Quadro 17 - Práticas sociais e ambientais que os clientes estão cobrando  
 Fonte: Elaborado pelos autores (2014).

As práticas sociais e ambientais que os clientes estão exigindo das empresas terceiras da Alfa foram expostas pelos gestores, e com relação à questão social, os gestores das empresas B e D informaram que não há cobranças.

Na questão ambiental foram registradas por três gestores exigências com relação à manutenção da limpeza e organização das áreas no momento e após as manutenções realizadas. Reaproveitamento, utilização de materiais atóxicos e treinamentos sobre saúde e segurança foram mencionados pelo gestor da empresa F.

Com relação ao bom relacionamento entre os *stakeholders*, no seu estudo Gao e Zhang (2006) descrevem que a existência de um processo de avaliação e elaboração de relatórios relacionados ao desempenho social e ambiental das organizações, e com o envolvimento das partes interessadas através do diálogo poderia ocorrer à construção de relações de confiança, com o compromisso de identificar e desenvolver a cooperação entre os parceiros e organizações.

É necessário os fornecedores atenderem de forma adequada às exigências sociais e ambientais solicitadas pelos seus clientes, sempre lembrando que a parceria deve satisfazer todas as partes.

A partir dos dados descritos, foi elaborada uma tipologia de estratégias ambientais adotadas pelos fornecedores, descrita no Quadro 18, já que ficou evidenciado que essa é a dimensão da sustentabilidade que tem recebido atenção mais acentuada pelos pesquisados. Ela seguiu a taxonomia elaborada pelos autores Jabbour e Santos (2011):

Tipologia	Práticas Adotadas	Práticas Sugeridas para Adoção
Integração externa	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>* ênfase em adotar práticas de liderança ambiental</li> <li>* implantação de certificações ambientais</li> <li>* controle ambiental na gestão administrativa</li> <li>* integração estratégica da variável ambiental</li> <li>* operações sustentáveis na cadeia de suprimentos</li> <li>* investimento em eco-inovação e eco-design</li> <li>* investimentos em práticas sustentáveis alinhadas com as diretrizes da Alpha</li> <li>* investimento em eco-excelência</li> <li>* disseminação das atividades ambientais em toda a organização</li> <li>* Análise do ciclo de vida do produto</li> <li>* Análise dos impactos ambientais dos processos produtivos e gestão de riscos</li> </ul>

Integração interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>* investimento em capacitação e formação dos colaboradores</li> <li>* inovações e novas descobertas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* ênfase na prevenção</li> <li>* implantação de um sistema de gestão ambiental</li> <li>* implantação do 5S</li> <li>* implantação da NBR ISO 14.001</li> <li>* indicadores de controle nas práticas e processos industriais</li> <li>* inclusão de projetos divisionais e de gestão de resíduos, efluentes e emissões</li> <li>* Criação e monitoramento de metas ecológicas específicas</li> <li>* Monitoramento do desempenho ambiental por auditorias</li> <li>* ênfase no uso eficiente dos recursos disponíveis.</li> </ul>
Especialização funcional	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Atendimento da legislação do setor</li> <li>* controle da poluição</li> <li>* integração pontual de boas práticas de gestão ambiental</li> <li>* controle ambiental nas saídas (ênfase nos processos)</li> <li>* gestão dos resíduos produzidos</li> <li>* atendimento das exigências da empresa Alpha</li> <li>* qualificações técnicas da equipe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* desenvolvimento de produtos e processos mais limpos</li> <li>* Eliminação e mitigação de impactos e danos ambientais decorrentes do planejamento, implantação, operação, ampliação e realocação das atividades, incluindo-se todas as fases do ciclo de vida do produto.</li> </ul>

Quadro 18 - Tipologia de práticas de gestão ambiental adotadas pelos fornecedores  
Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

Pautado nesse mapeando efetuado, foram efetuadas algumas proposições para testes futuros por meio de pesquisas quantitativas:

Proposição 1: Quanto maior o nível de escolaridade dos fornecedores, maior o nível de comprometimento para transformar as operações em sustentáveis;

Proposição 2: Quanto maior o nível de internacionalização da agroindústria, maior o nível de comprometimento para incorporação de práticas e ferramentas sustentáveis;

Proposição 3: A integração externa das empresas estimula a incorporação de operações sustentáveis;

Proposição 4: A internacionalização da empresa aumenta o nível de preocupação para transformar a cadeia de suprimentos em uma rede sustentável

Proposição 5: A fidelização dos fornecedores contribui para que se tornem sustentáveis;

Proposição 6: Uma estratégia proativa dos fornecedores em relação à sustentabilidade é derivada de um desempenho econômico mensurável e derivado dessa estratégia;

Proposição 7: A mitigação e eliminação de impactos sociais ao longo da cadeia de suprimentos são efetuadas de forma reativa nas empresas agroindustriais;

Proposição 8: Investimentos em eco-inovação e eco-design impactam positivamente no desempenho econômico da empresa;

Proposição 9: Investimentos em eco-inovação e eco-design impactam positivamente na imagem e reputação da empresa agroindustrial.

Proposição 10: Operações sustentáveis impactam positivamente no desempenho econômico dos fornecedores e da empresa agroindustrial.

E ainda, foi efetuada uma proposição de melhorias pautadas no *triple bottom line* da sustentabilidade e nas diretrizes preconizadas por Morali e Searci (2013). A seguir, o Quadro 19 apresenta as ações de melhoria contínua para Alpha e os seus fornecedores.

Dimensões	Ações
Governança	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criar indicadores de mensuração das ações de sustentabilidade desenvolvidas na cadeia de suprimentos;</li> <li>- Os indicadores devem refletir impactos econômicos, ambientais e sociais significativos da organização ou influenciar, substantivamente, as avaliações e decisões <i>dos stakeholders</i>;</li> <li>- Identificar impactos, riscos e oportunidades de tornar-se sustentável;</li> <li>- Identificar necessidades e demandas de sustentabilidade levantadas pelos stakeholders com os quais a empresa integradora interage;</li> <li>- Identificar os riscos relacionados com a sustentabilidade que podem afetar a cadeia de suprimentos.</li> </ul>
Colaboração	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fazer capacitações e treinamentos para conscientizar colaboradores, fornecedores e clientes da importância de atuação em rede e ênfase na cadeia de suprimentos sustentável;</li> <li>- Investir em educação de qualidade e formadora de cidadãos conscientes.</li> </ul>
Incentivo ao fornecedor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Via preços</li> <li>- Via fidelização</li> <li>- Via incentivos para adoção de práticas de melhoria contínua</li> <li>- Via ações de rastreabilidade</li> <li>- Via ações de auditoria da cadeia de suprimentos</li> <li>- Via premiação dos melhores fornecedores</li> <li>- Via marketização das ações de excelência desenvolvidas pelos fornecedores</li> <li>- Via destaques de pesquisa, desenvolvimento e inovação</li> <li>- Via destaques de desempenho econômica de excelência</li> </ul>
Perspectiva holística	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ênfase da longevidade, durabilidade e perenidade</li> <li>- Ênfase em ações que impactam na cadeia de suprimentos com um todo;</li> <li>- Ênfase em ações que tangenciam os riscos da cadeia de suprimentos;</li> <li>- Ênfase em ações que mitigam impactos ambientais e sociais ao longo de toda a cadeia de suprimentos;</li> <li>- Ênfase em ações cruciais para o sucesso da organização (associadas à legislação, regulamentações, acordos internacionais, acordos voluntários relevantes e importância estratégica para a organização e seus stakeholders);</li> <li>- Ênfase nas competências básicas da organização e identificação das vias pelas quais elas impactam no desenvolvimento sustentável e na criação de um ciclo virtuoso;</li> <li>- Pensar, planejar e relatar a história do seu negócio de forma integrada via relatório integrado de gestão (é uma comunicação concisa sobre como estratégia, governança, o desempenho e as perspectivas de uma organização, no contexto de seu ambiente externo, conduzir à criação de valor no curto, médio e longo prazo);</li> <li>- Fazer com que a sustentabilidade crie valor para a organização, para os clientes e para os acionistas.</li> </ul>

Quadro 19 - Ações de melhoria contínua para Alpha e os seus fornecedores

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou analisar a relação fornecedor e agroindústria no quesito práticas de gestão ambiental requeridas, na percepção dos gestores. Foi constatado que as principais práticas realizadas nas empresas avaliadas são em relação à gestão de resíduos sólidos. Apenas duas das empresas pesquisadas possuem a gestão padronizada e adequada dos resíduos gerados em seus processos. Da mesma forma, apenas uma empresa possui práticas positivas em relação ao recurso água, o que evidencia um posicionamento predominantemente no estágio de especialização funcional.

Verificou-se que os funcionários realizam a separação dos resíduos, principalmente de óleos usados e retalhos de aço e metais. Cabe ressaltar a falta de estrutura como lixeiros adequados e a identificação de cada tipo de resíduo. Portanto, existem ainda poucas práticas realizadas pelas empresas prestadoras de serviço da Alfa. A falta de conhecimento teórico sobre as práticas ambientais por parte dos gestores das empresas terceiras podem refletir na busca de um bom desempenho ambiental das organizações.

Entretanto, Lee et al (2009) enfatizam que a incorporação dos princípios do GSCM em uma cadeia de produção demanda a inserção de questões econômicas, sociais e ambientais que devem permear todos os processos internos, os relacionamentos externos e englobar toda a cadeia de suprimentos. Duber-Smith (2005) afirmam que as motivações que incitam as organizações a adotarem o GSCM são alusivas à target marketing, sustentabilidade de recursos, redução de custos, aumento de eficiência, diferenciação de produtos, aumento da vantagem competitiva, pressões da cadeia de abastecimento, adaptação-regulação e redução de riscos, reputação da marca, retorno de investimento, moral dos funcionários e imperativo ético. Christmann e Taylor (2001) salientam que a exportação e a venda a clientes estrangeiros são dois principais elementos que contribuem para a melhoria do desempenho ambiental das empresas. As pressões dos consumidores também podem contribuir nesse sentido.

Portanto, entende-se que sempre há espaço para buscar a melhoria contínua das práticas organizacionais e da realização da gestão da cadeia de suprimentos. Uma empresa que procura rumar em direção à excelência está aberta às inovações, às novas tendências e às oportunidades de avaliação de suas práticas e proposição de novas ferramentas, modelos e sistemas que a tornem melhor. E a agroindústria Alfa tem um papel relevante para a mitigação de impactos sociais e ambientais e para criação e monitoramento de indicadores associados ao *triple bottom line*. Pode inclusive adotar estratégias de implantação,

acompanhamento e revisão, via equipes terceirizadas capacitadas e que realizam a auditoria dos processos.

As principais contribuições deste estudo estão diretamente relacionadas à disponibilização de informações a respeito das práticas ambientais realizadas pelas empresas parceiras da Alfa e principalmente as ações elaboradas com base nos resultados da pesquisa para a melhoria da gestão ambiental das empresas pesquisadas. Apesar de a pesquisa ter seguido uma perspectiva descritiva, no sentido de retratar o que se passa naqueles elos da cadeia de suprimentos no tocante à dimensão verde e à holística sustentabilidade, entende-se que há contribuições relevantes, principalmente, no tocante à internalização da variável ambiental para geração de valor e criação de um círculo virtuoso para a cadeia de suprimentos. Igualmente, no entendimento de que a definição de metas, prática e política de sustentabilidade não é mantida pela maioria das empresas analisadas, o que pode ser uma oportunidade de melhoria significativa para o contexto estudado. O papel da Alfa é essencial na indução da *Green Supply Chain Management* na cadeia de suprimentos como um todo e inclusive para mitigação de impactos sociais ao longo da cadeia de suprimentos.

As limitações deste estudo estão relacionadas ao número de empresas pesquisadas, podendo não refletir na sua totalidade a realidade sobre práticas ambientais das demais empresas prestadoras de serviço da Alfa S.A unidade do Sul do Brasil. Em contrapartida se sugere a realização de novas pesquisas no mesmo segmento e região abrangendo outras empresas prestadoras de serviço da Alfa para certificar ou até mesmo ampliar o número de ações para melhoria e adequação da gestão da cadeia de suprimentos verde.

A implementação de estratégias ambientais é uma necessidade para as empresas. É no processo produtivo e na execução das atividades na prestação de serviços que se geram os resíduos e as emissões atmosféricas, e é nesses locais que se encontram as maiores oportunidades de melhoria. A isenção de estratégias ambientais proativas não garante para a empresa a criação de vantagens competitivas que possam ser mantidas no longo prazo.

Recomenda-se para futuros estudos estender a análise para toda a cadeia de suprimentos, a saber: fábrica de ração e incubatórios, produtores integrados, unidades industriais, centros de distribuição, atacado, varejo e consumidor final. Uma análise sistêmica da cadeia agroindustrial é pré-requisito para que a organização pesquisada possa incorporar como argumento para a venda dos seus produtos a existência de uma cadeia de suprimentos verde. Ou melhor, a análise, à luz das dimensões econômica, social e ambiental contribuirá para a adoção de um sistema de gestão da cadeia de suprimentos sustentável. Decorrente

dessa postura, poderá obter ganhos de mercado, vantagem competitiva, um desempenho superior nos indicadores econômicos e ambientais e a redução de desperdícios. Sobremaneira, impactará na satisfação dos clientes e colaboradores, que por sua vez irá interferir na reputação e imagem da empresa.

Outra possibilidade de estudo é replicar esta pesquisa para todos os fornecedores da Alfa, por meio de um *survey*, para a realização de um diagnóstico da realidade acerca das práticas sustentáveis de todos os agentes com os quais a agroindústria interage. E, ainda, estender o foco de análise para o nível de cooperação que é possível ser estabelecido entre os diferentes elos de uma cadeia de suprimentos para a incorporação de práticas sustentáveis. Posterior análise pode identificar as vantagens oriundas de uma postura de cooperação entre os elos da cadeia produtiva, no intuito de torná-la sustentável e seu impacto no desempenho econômico.

## CONTRIBUIÇÕES DOS AUTORES

**Gean Pacheco de Oliveira** é autor principal do estudo.

**Simone Sehnm** é autora principal do artigo.

## REFERÊNCIAS

- ABDALA, J. J.; FEICHAS, S. A. Q. Modelo Hackefors para obtenção de certificado ambiental ISO - 14.001 em pequenas e médias empresas: uma discussão sobre sua aplicação em empresas brasileiras. **Cadernos EBAPE.BR**, edição temática, p. 1-14, 2005.
- ALVES, A. P. F.; NASCIMENTO, L. P. M. Green supplychain: protagonista ou coadjuvante no Brasil? **RAE**, São Paulo, v. 54, n. 5, p. 510-520, set-out. 2014.
- ANDRADE, M. C. F.; PAIVA, E. L. Green supply chain management na agroindústria canavieira: o caso Jalles Machado. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 9, n. 1, p. 2-12, 2012.
- ANDRADE, R. J. F.; RODRIGUES, M. V. R. Educação corporativa: prática de treinamento na sociedade do conhecimento. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO (CNEG), 4., 2008, Rio de Janeiro (RJ). **Anais...** Rio de Janeiro: Inovarse, 2008.
- BARBIERI, J. C. et al. Gestão verde da cadeia de suprimentos: análise da produção acadêmica brasileira. **Revista Produção Online**, Florianópolis, SC, v. 14, n. 3, p. 1104-1128, jul./set. 2014.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3.ed. São Paulo: edições 70, 2011.
- BOWEN, F. E. et al. Horses for courses: explaining the gap between the theory and practice of green supply. **Greener Management International**, p. 151-172, 2001.



BRITO, R. P.; BERARDI, P. C. Vantagem competitiva na gestão sustentável da cadeia de suprimentos: um metaestudo. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 2, p. 155-169, 2010.

CAJAZEIRA, J. E. R.; BARBIERI, J. C. A nova versão da ISO 14.001: as influências presentes no primeiro ciclo revisional e as mudanças efetuadas. **READ – Revista Eletrônica de Administração**, v. 11, n. 6, 2005.

CAMPOS, V. F. **TQC: controle da qualidade total (no ensino japonês)**. Rio de Janeiro: RJ, 1994.

CHRISTMANN, P.; TAYLOR, G. Globalization and the environment: determinants of firm self-regulation in China. **Journal of International Business Studies**, v. 32, n. 3, p. 439-458, 2001.

DUBER-SMITH, D. C. The green imperative. **Soap, Perfumery, and Cosmetics**, v. 78, n. 8, p. 24-26, 2005.

GAO, S. S.; ZHANG, J. J. Stakeholder engagement, social auditing and corporate sustainability. **Business Process Management Journal**, v. 12, n. 6, p. 722-740, 2006.

JABBOUR, J. C.; SANTOS, F. C. A. Evolução da gestão ambiental na empresa: uma taxonomia integrada à gestão da produção e de recursos humanos. In: AMATO NETO, J. (Org.). **Sustentabilidade & produção: teoria e prática para uma gestão sustentável**. São Paulo: Atlas, 2011.

JAIN, V. K.; SHARMA, S. Drivers affecting the green supply chain management adaptation: a review. **The IUP Journal of Operations Management**, V. 13, N. 1, 2014.

JUN, M. et al. **Greening supply chains in China: practical lessons from china based suppliers in achieving environmental performance**. World Resources Institute, **Working Paper**, oct. 2010.

KHIDIR, T. A.; ZAILANI, S. H. M. Greening supply chain through supply chain initiatives towards environmental sustainability. 2011. Disponível em: <<http://www.jgbm.org/page/30%20Suhaiza%20Zailani%20.pdf>. Retrieved on March 27>.

LEAL, C. C.; SHIBAO, F. Y.; MOORI, R. G. Principais autores sobre green supply chain no âmbito internacional. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO (SEMEAD), 12., 2009, São Paulo (SP). **Anais...** São Paulo: FEA-USP, 2009.

LEE, A. H. I. et al. A green supplier selection model for high-tech industry. **Expert Systems with Applications**, v. 36, n. 4, p. 7917-7927, 2009.

MEARS, P. How to stop talking about, and Begin progress toward total quality management. **Business Horizons**, v. 36, n. 3, p. 66-68, 1993.

MORALI, O.; SEARCY, C. A review of sustainable supply chain management practices in Canada. **J Bus Ethics**, n. 117, p. 635–658, 2013.

- NARASIMHAN R.; CARTER, J. R. Environmental purchasing: benchmarking our German counterparts. **International Journal of Purchasing and Materials Management**, v. 34, n. 4, p. 28-38, 1998.
- PAGELL, M.; WU, Z. Building a more complete theory of sustainable supply chain management using case studies of 10 exemplars. **Journal of Supply Chain Management**, v. 45, n. 2, p. 37-56, 2009.
- RAO, P.; HOLT, D. Do green supply chains lead to competitiveness and economic performance? **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 9, p. 898-916, 2005.
- ROUNTROY, S. Antecedents and drivers for green supply chain management implementation in manufacturing environment. **Birla Institute of Technology & Science**, Pilani, The Icfai University, 2009.
- SEIFFERT, M. E. B. **ISO 14.001: Sistemas de Gestão Ambiental: implantação objetiva e econômica**. 4. ed., 2011.
- SEURING, S.; MÜLLER, M. From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. **Journal of Cleaner Production**, v. 16, n. 15, p. 1699-1710, 2008a.
- \_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_. Core issues in sustainable supply chain management: a delphi study. **Business Strategy and the Environment**, v. 17, n. 8, p. 455-466, 2008b.
- SILVA, J. M. **O ambiente da qualidade na prática: 5S**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996.
- SRIVASTAVA, S. K. Green supply-chain management: a state-of-the-art literature review. **International Journal of Management Reviews**, v. 9, n. 1, p. 53-80, 2007.
- TESTA, F.; IRALDO, F. Shadows and lights of GSCM (green supply chain management): determinants and effects of these practices based on a multi-national study. **Journal of Cleaner Production**, v. 18, p. 953-962, 2010.
- WU, J.; DUNN, S.; FORMAN, H. A study on green supply chain management practices among large global corporations. **Journal of Supply Chain and Operations Management**, v. 10, n. 1, p. 182-194, 2012.
- ZAABI, S. A.; DHAHERI, N. A.; DIABAT, A. Analysis of interaction between the barriers for the implementation of sustainable supply chain management. **Int J AdvManufTechnol**, v. 68, p. 895-905, 2013.
- XUE, C. Diffusion behavior and analysis of the green manufacturing mode under the influence of government. **Journal of Computers**, v. 9, n. 1, jan. 2014.