

**Mensuração e divulgação do desempenho sustentável por empresas da cadeia de suprimentos de alimentos e bebidas brasileira**

**GUILHERME PINHEIRO MARIA**

ESCOLA SUPERIOR DE AGRICULTURA LUIZ DE QUEIROZ - ESALQ/USP

**CATARINA BARBOSA CARETA**

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

# **MENSURAÇÃO E DIVULGAÇÃO DO DESEMPENHO SUSTENTÁVEL POR EMPRESAS DA CADEIA DE SUPRIMENTOS DE ALIMENTOS E BEBIDAS BRASILEIRA**

## **1 INTRODUÇÃO**

### **1.1 Contextualização do problema de pesquisa**

As temáticas da sustentabilidade e do desenvolvimento sustentável vêm sendo amplamente discutidas por países, governos, organizações e grupos sociais desde o início dos anos 70, com o pontapé dado pela Conferência das Nações Unidas de Estocolmo, em 1972, primeira reunião de chefes de Estados para discutir sobre a degradação do meio ambiente. Desde então, uma Agenda vêm sendo criada para que os países, principalmente, os que contribuem de forma mais acentuada para a degradação do planeta terra, se comprometam com soluções para os problemas socioambientais. A Agenda 21, é um legado da Conferência Rio-92, ocorrida na cidade do Rio de Janeiro em 1992, atuando como um instrumento de criação de um novo paradigma da sociedade industrial moderna.

A sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável são conceitos complementares entre si, que sustentam esse novo paradigma. O desenvolvimento sustentável prega o respeito às gerações presentes e futuras, assegurando que as ações das sociedades do presente não limitarão as opções econômicas, ambientais e sociais disponíveis para as futuras gerações (ELKINGTON, 2001; SACHS, 2000; 2004; VEIGA, 2005).

A consideração dos aspectos social, ambiental e econômico na construção de soluções de longo prazo para os problemas causados pela sociedade ao planeta, é considerada como a base ou o tripé da sustentabilidade (ELKINGTON, 2001; VEIGA, 2005). Neste contexto, empresas no mundo todo passam a medir seus resultados tomando como base o tripé da sustentabilidade, comunicando suas ações sustentáveis em relatórios corporativos à sociedade, que criou uma demanda na qual as empresas devem ser socialmente responsáveis, incorporando em suas ações a dimensões ambiental, social e ética, além da econômica (ALVES; SILVA 2013; ROCHA; GOMES; KNEIPP, 2015).

A inclusão da sustentabilidade na gestão ultrapassa as fronteiras da empresa, e chega à cadeia de suprimentos. A cadeia de suprimentos é entendida como a integração e colaboração entre empresas – fabricantes, fornecedores, distribuidores e lojistas - dentro de uma estrutura que contém fluxos de informação, produtos, serviços, monetário e de conhecimento, com o objetivo final de maximizar o valor gerado ao cliente na entrega de seu pedido (BOWERSOX et al, 2014; CHOPRA, 2003; BALLOU, 2006; NOVAES, 2001).

Com o foco da gestão da cadeia de suprimentos se expandindo, e incluindo novas dimensões como a sustentabilidade, vêm se mostrando cada vez mais necessária a utilização de métricas de desempenho que consigam mensurar o desenvolvimento sustentável das empresas em suas cadeias de suprimentos (BOWERSOX et al, 2014). Dessa forma, será analisada neste trabalho a cadeia de suprimentos de alimentos e bebidas brasileira, devido a sua importância para a economia do país e, principalmente, pelo seu papel importante diante da tarefa de se redefinir os padrões de produção e consumo de alimentos em um mundo que abrigará mais de 3 bilhões de habitantes até 2050 (CASSOL; SCHNEIDER, 2015; RIBEIRO; JAIME; VENTURA, 2017).

Perante as considerações feitas, se mostra pertinente empreender esforço no estudo de indicadores de sustentabilidade utilizados por grandes empresas da cadeia de suprimentos alimentícia brasileira. Assim, o presente trabalho, estudará a temática dos indicadores de sustentabilidade aplicados à gestão da cadeia de suprimentos, buscando responder ao seguinte problema: de que maneira a sustentabilidade é mensurada na gestão da cadeia de suprimentos alimentícia?

## 1.2 Objetivos

A presente pesquisa tem como objetivo principal, identificar quais os principais conjuntos de indicadores voltados a mensurar a sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável na cadeia de suprimentos alimentícia. Além disso, dois objetivos específicos norteiam o desenvolvimento do trabalho: 1) verificar como os indicadores abordam as três dimensões da sustentabilidade (social, ambiental e econômica), presentes no conceito do Tripé da Sustentabilidade; e 2) verificar o alinhamento entre o que é mensurado e o que é praticado pelas empresas pesquisadas.

## 1.3 Justificativas

A sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável são temas de grande importância social, e permeiam discussões nas mais diversas áreas do conhecimento, consolidando-se como temas interdisciplinares. No campo da administração, a sustentabilidade é inserida na responsabilidade adquirida pelas empresas em ofertar seus produtos e serviços considerando as dimensões econômica, social e ambiental, e ainda, consciente de que as próximas gerações necessitarão dos mesmos recursos naturais disponíveis hoje. A sociedade, como agente política, passa a influenciar e pressionar as empresas a atuarem de forma sustentável (ELKINGTON, 2001; SACHS, 2000; 2004; LAUREANO; AZEVEDO 2012; VASCONCELOS; ALVES; PESQUEUX, 2012; CARVALHO; BARBIERI, 2013).

As grandes empresas presentes na cadeia de suprimentos de alimentos e bebidas brasileira, têm por sua vez, um papel ainda mais importante diante da sustentabilidade, uma vez que elas figuram como os principais responsáveis pela mudança na produção e no consumo de alimentos na sociedade (CONTE; BOFF, 2013; CASSOL; SCHNEIDER, 2015; RIBEIRO; JAIME; VENTURA, 2017). Empresas de produção, processamento, distribuição e comercialização de alimentos, passam a atuar de forma conjunta e interligada a favor do melhoramento de seus processos, da implementação de práticas sustentáveis e da mensuração do desempenho sustentável em toda a cadeia, comunicando seus resultados à sociedade por meio de relatórios de sustentabilidade (CARREIRA; PALMA, 2012; KNEIPP et al, 2013. GRI, 2015, ALENCAR; SEVERINO, 2016).

Diante disso, a presente pesquisa se mostra pertinente, contribuindo com a geração de conhecimento nos campos da: responsabilidade social corporativa, mensuração de desempenho sustentável, e gestão sustentável da cadeia de suprimentos. Além disso, contribuirá para a formação em administração, uma vez que, o tema da sustentabilidade já uma realidade presente na tomada de decisões de empresas e permeia todos os seus processos, colaboradores e *stakeholders*.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 A cadeia de suprimentos alimentícia

De acordo com um estudo desenvolvido pela FGV Projetos (2016), a cadeia de suprimentos alimentícia, ou “cadeia de valor dos alimentos” brasileira é composta por cinco elos: 1) produção agrícola; 2) indústria de processamento; 3) distribuição; 4) varejo; e 5) consumidor. Cònsoli e Musetti (2010) também elaboraram uma estrutura para representar a cadeia de suprimentos alimentícia no Brasil, onde os autores dividem a indústria de processamento em duas, de acordo com o destino do produto. Segundo os autores, a produção da indústria de alimentos pode ser destinada tanto ao varejo quanto ao *foodservice*. A produção que chega até o varejo é distribuída pelos atacados, distribuidores e operadores logísticos, ou também, pelos representantes. Já a produção que chega aos estabelecimentos de *foodservice* não passam por representantes. Os estabelecimentos de *foodservice* são compostos por restaurantes, padarias, lanchonetes, hotéis, redes de *fastfood*, franquias, entre outros.

Donna (2003), afirma que também há indústrias produtoras de alimentos distribuídos tanto para o varejo quanto para o *foodservice*. Segundo o autor, os alimentos destinados ao varejo, geralmente, são acondicionados em embalagens menores e sofisticadas, enquanto as

versões para o *foodservice* são acondicionadas em embalagens industriais, portanto, maiores, e são menos atrativas que as versões distribuídas ao varejo, aquelas para consumo direto.

Em junho de 2017 o Departamento de Pesquisas e Estudos Econômicos do Bradesco (DEPEC – BRADESCO), divulgou um estudo sobre a indústria de alimentos brasileira. De acordo com o DEPEC (2017), a indústria de alimentos no Brasil teve um faturamento em 2016, de aproximadamente US\$ 176 bilhões, sendo 21% em exportações, 76% mercado interno, e 3% em importações.

Segundo a Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação – ABIA, os principais setores produtores da indústria de alimentos no Brasil são: derivados de carne; beneficiado de café, chá e cereais; açúcares; laticínios; óleos e gordura; derivados do trigo; derivados de frutas e vegetais; diversos (salgadinhos, sorvetes, temperos e leveduras); chocolate, cacau e balas; desidratados e superg (pratos prontos, massas, vegetais congelados); e conservas de pescados (ABIA, 2017).

Dentre os segmentos oligopolizados estão a indústria de café solúvel; de refinação e preparação de óleos vegetais; carnes em conservas; iogurtes; leite em pó; usinas de açúcar e álcool; suco concentrado de laranja. Já entre os segmentos concorrenciais figuram a indústria de cereais; farinhas diversas; fabricação de balas; massas alimentícias e biscoitos; conservas e doces; e confeitarias e pastelarias (DEPEC 2017).

As indústrias de alimentos estão concentradas nas regiões Sul e Sudeste do Brasil. Mais da metade das indústrias estão concentradas na região Sudeste, e segundo o DEPEC (2017), o estado de São Paulo detinha em 2015, 71.742 mil estabelecimentos industriais, o dobro da quantidade apresentada em todo a região Nordeste no mesmo ano. Em relação ao porte dos estabelecimentos, cerca de 95,1% correspondiam em 2015 à micro indústrias e de pequeno porte, 3,6% médio porte e, 1,3% grande porte. Embora a proporção de grandes indústrias seja menor, sua representatividade em faturamento se mostra maior DEPEC (2017).

## **2.2 A divulgação do desempenho sustentável**

Segundo Calixto (2013) entre os países latino-americanos, o Brasil é uma exceção por apresentar grande interesse, por parte do setor privado e da sociedade civil organizada, na disseminação e na profissionalização de ações socioambientais. Para Carreira e Palma (2012), a maneira mais comum das empresas relatarem informações sobre sustentabilidade é através dos Relatórios de Sustentabilidade, que podem assumir diferentes títulos, mas tratam sobre a mesma temática e abrangem conteúdos idênticos.

Além dos relatórios, Carreira e Palma (2012) destacam que as informações sobre sustentabilidade também podem ser disseminadas em websites, revistas, *newsletters*, brochuras, entre outros. Ainda, em relatórios de contas das organizações é comum encontrar alguns parágrafos dedicados à temática da sustentabilidade, ou sobre a responsabilidade social.

A divulgação do desempenho sustentável por empresas através da elaboração dos Relatórios de Sustentabilidade é realizada para dar conhecimento às partes interessadas, ou seja, aos *stakeholders*, sobre as ações e sobre o desempenho que têm conseguido atingir nos níveis econômico, ambiental e social. Além disso, os relatórios dão a oportunidade às empresas realizarem análises sobre a adoção de estratégias favoráveis ao desenvolvimento global (CARREIRA & PALMA, 2012).

Kneipp *et al* (2013) realizaram um estudo com o objetivo de entender quais são os fatores determinantes para que empresas se empenhem em divulgar informações sobre sustentabilidade. Os autores se basearam em sete variáveis para conduzir o estudo, são elas: porte das empresas, setor de atuação, tempo de fundação, abertura de capital, controle de capital, rentabilidade, e certificação ambiental.

Sobre a variável “porte das empresas”, constatou-se que “empresas de maior porte apresentam maiores índices de divulgação de informações sobre sustentabilidade” (KNEIPP *et al.*, 2013). Além disso, descobriu-se que empresas que pertencem a setores de alto impacto

ambiental, empresas mais antigas, de capital aberto e controlado majoritariamente por capital estrangeiro, empresas com maior rentabilidade e que têm certificação ambiental, também apresentam maior índice de divulgação de informações sobre sustentabilidade (KNEIPP *et al.*, 2013).

Calixto (2012) mostra que as diretrizes da GRI (Global Reporting Initiative) têm se consolidado com o principal guia para a elaboração de relatórios de sustentabilidade. O primeiro conjunto de diretrizes da GRI foi lançado em junho de 2000, desde então, vem sofrendo alterações. A última alteração no documento foi realizada em 2013, com a divulgação da versão G4, que no Brasil foi publicada em novembro de 2013 e revista em novembro de 2015 (GRI, 2015).

As diretrizes GRI para Relato de Sustentabilidade, oferecem “princípios, conteúdos e um manual de implementação” para que diferentes organizações (de porte, setor e localização diversos) consigam elaborar relatórios de sustentabilidade (GRI, 2015). As diretrizes oferecem subsídios a qualquer tipo de documento que exija a divulgação do desempenho ambiental, social e econômico, sendo referência internacional para todos os interessados na divulgação de informações sobre a forma de gestão sustentável das organizações (GRI, 2015).

O processo de desenvolvimento das diretrizes envolve diversos stakeholders, dentre eles: “representantes de empresas, trabalhadores, sociedade civil, mercados financeiros, auditores e especializadas em diversas áreas” (GRI, 2015). Além disso, as diretrizes são criadas em conformidade com os documentos internacionais e são produto do diálogo com agências reguladoras e governamentais de diversos países (GRI, 2015).

A versão G4 da GRI, recomenda dez princípios básicos que as empresas precisam seguir ao elaborarem o conteúdo de um relatório de sustentabilidade:

1. Inclusão de stakeholders: “a organização deve identificar seus stakeholders e explicar no relatório as medidas que adotou para responder às expectativas...”;
2. Contexto da sustentabilidade: “o relatório deve descrever o desempenho da organização no contexto mais amplo da sustentabilidade”. A questão guia deste princípio é como a organização “pretende contribuir no futuro para a melhoria ou deterioração de condições econômicas, ambientais e sociais...em nível local, regional ou global”;
3. Materialidade: “o relatório deve abordar os impactos econômicos, ambiental e sociais significativos da organização...”;
4. Completude: “a cobertura de aspectos materiais e seus limites deve ser suficientemente ampla”...para “permitir que os stakeholders avaliem o desempenho da organização no período analisado”;
5. Equilíbrio: “o relatório deve refletir aspectos positivos e negativos do desempenho da organização, de modo a permitir uma avaliação equilibrada do seu desempenho geral”;
6. Comparabilidade: “as informações devem ser apresentadas de modo que permita aos stakeholders analisar mudanças de desempenho da organização ao longo do tempo...”;
7. Exatidão: “as informações devem ser suficientemente precisas e detalhadas...”;
8. Tempestividade: “a organização deve publicar o relatório regularmente e disponibilizar as informações a tempo...”;
9. Clareza: “a organização deve disponibilizar as informações de forma compreensível e acessível...”;
10. Confiabilidade: “a organização deve coletar, registrar, analisar e divulgar as informações e processos usados na elaboração do relatório...”.

Por fim, além dos princípios, a GRI indica como o relatório deve ser estruturado. Segundo a GRI (2015), há dois tipos de conteúdo nos relatórios de sustentabilidade: os gerais e os específicos. O conteúdo geral diz respeito a informações gerais da empresa dispostos entre os seguintes tópicos: a) Estratégia e Análise; b) Perfil Organizacional; c) Aspectos Materiais e Limites; d) Engajamento de *Stakeholders*; e) Perfil do Relatório; f) Governança; g) Ética e Integridade. Já o conteúdo específico é composto por: a) informações sobre a forma de gestão e

b) indicadores econômicos, ambientais e sócias. Os indicadores sociais estão divididos em quatro subcategorias: 1) Práticas Trabalhistas e Trabalho Decente; 2) Direitos Humanos; 3) Sociedade; e 4) Responsabilidade pelo Produto.

Diante do subsídio dado pela GRI às empresas que desejam divulgar seu desempenho sustentável, Calixto (2013) afirma que as diretrizes GRI tem “despertado o interesse de pesquisadores, que buscam investigar os níveis de evidenciação dessas diretrizes nos relatórios de empresas em diversos países”.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

A técnica de pesquisa empreendida no presente trabalho é a pesquisa bibliográfica, com abordagem qualitativa. A escolha desta técnica, e conseqüentemente do tipo de estudo exploratório reside no fato de que, para responder ao problema proposto, se faz necessário empreender uma análise dos indicadores de desempenho sustentável contidos nos relatórios de sustentabilidade publicados pelas empresas pertencentes à cadeia de suprimentos alimentícia, e disponibilizados na internet. Além disso, a forma como os indicadores são trabalhados nos relatórios irá atender aos objetivos da pesquisa, respeitando as indicações de Flick (2012).

Quanto à delimitação do estudo, foram selecionados relatórios de sustentabilidade divulgados por empresas atuantes no Brasil, que pertencem a um ou mais elos da cadeia de suprimentos alimentícia, entre os anos de 2014 e 2016. A amostra de relatórios foi formada com base no grau de acessibilidade das informações disponíveis na internet, ou seja, com base no acesso ou não aos relatórios divulgados pelas empresas.

#### **3.2 Instrumentos de coleta e de análise de dados**

Os relatórios de sustentabilidade compreendem os documentos a serem analisados. Todos os relatórios utilizados neste trabalho foram coletados através da internet, em sites de busca, notícias e páginas das próprias empresas. Além disso, eles podem aparecer em formatos diferentes (arquivos, páginas na internet etc) e com nomenclaturas diversas, mas sempre tratando sobre a temática do desempenho sustentável.

Em uma primeira etapa foram encontrados 30 relatórios de empresas de diversos setores da cadeia de suprimentos de alimentos e bebidas que atuam no Brasil. Já em uma segunda etapa, de seleção dos relatórios aptos para a análise, chegou-se ao número de 10 relatórios. Os relatórios são das empresas: Lojas Americanas, Nestlé, Cargill, Grupo Pão de Açúcar, Ambev, Syngenta, Wal-Mart Brasil, BRF, JBS Brasil e Tereos. Esta seleção obedeceu a critérios como: qualidade dos relatórios em termos de informações contidas sobre o desempenho sustentável da empresa; equilíbrio entre setores; e atuação consolidada no mercado brasileiro.

Para que se pudesse atingir o objetivo principal de: identificar quais os principais conjuntos de indicadores voltados a mensurar a sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável na cadeia de suprimentos alimentícia; e os objetivos específicos, foi construído um instrumento de análise de dados. O quadro 1 apresenta o instrumento de análise dos relatórios selecionados, composto por 6 conjuntos (blocos) de questões.

<b>Objetivo</b>	<b>Bloco de Questões</b>	<b>Fonte</b>
Busca entender como as empresas lidam com conceitos fundamentais da sustentabilidade	<p align="center"><b>Bloco 1 - Sustentabilidade e Desenvolvimento Sustentável</b></p> <p>1.1. O relatório apresenta o entendimento da empresa sobre sustentabilidade e desenvolvimento sustentável?</p> <p>1.2. O relatório apresenta objetivos e metas da empresa relacionados à promoção da sustentabilidade?</p> <p>1.3. O relatório utiliza a estrutura do Tripé da Sustentabilidade para apresentar seu desempenho sustentável?</p>	ELKINGTON, 2001; SACHS,2000;2004; VEIGA, 2005.
Busca identificar a cadeia de valor das empresas, ressaltando suas principais características	<p align="center"><b>Bloco 2 - Gestão da Cadeia de Suprimentos</b></p> <p>2.1. O relatório apresenta a cadeia de suprimentos a qual a empresa pertence?</p> <p>2.2. Os stakeholders são mencionados?</p> <p>2.2.1. Quem são os stakeholders?</p> <p>2.3. As estratégias de gestão da cadeia de suprimentos são abordadas?</p> <p>2.3.1. Quais são as estratégias de GCS da empresa?</p>	BALLOU, 2006; CORRÊA, 2010;2014; BOWERSOX, 2014.
Busca verificar a ocorrência de práticas de gestão sustentável na cadeia de suprimentos das empresas analisadas	<p align="center"><b>Bloco 3 - Gestão Sustentável da Cadeia de Suprimentos</b></p> <p>3.1. O relatório apresenta práticas de Gestão Sustentável da Cadeia de Suprimentos? Quais?</p> <p>3.2. O relatório apresenta práticas de Gestão da Cadeia de Suprimentos Verde? Quais?</p> <p>3.3. O relatório apresenta práticas de Cadeia de Suprimentos em Circuito Fechado? Quais?</p> <p>3.4. O relatório apresenta práticas de Responsabilidade Social Corporativa? Quais?</p>	FREEMAN, 1984; EMERSON, 2003; CARTER & ROGERS, 2008; SEURING & MULLER, 2008; ZHU et al, 2008; PAGELL, 2009; GUIDE & WASSENHOF, 2009; CORRÊA, 2010.
Busca entender como as empresas divulgam seu desempenho sustentável	<p align="center"><b>Bloco 4 - Divulgação do Desempenho Sustentável</b></p> <p>4.1. O relatório de sustentabilidade utiliza as diretrizes da GRI para a divulgação do desempenho sustentável?</p> <p>4.2. São utilizadas outras estruturas de apresentação do documento? Quais?</p> <p>4.3. Qual(s) o(s) meio(s) de divulgação do relatório de sustentabilidade?</p> <p>4.4. Qual(s) o(s) objetivo(s) da divulgação do desempenho sustentável?</p> <p>4.5. Para quem, ou para qual(s) grupo(s) a divulgação do desempenho sustentável é destinada?</p>	CÔNCOLI & MUNETTI, 2010; CARREIRA & PALMA, 2012; CALIXTO, 2013; KNEIPP et al, 2013; GRI, 2015; OLIVEIRA, 2015; FGV, 2016.
Busca identificar e reunir conjuntos de indicadores de sustentabilidade utilizados pelas empresas em seus relatórios	<p align="center"><b>Bloco 5 - Indicadores de Desempenho Sustentável</b></p> <p>5.1. O relatório apresenta indicadores de desempenho sustentável? Quais?</p> <p>5.1.1. As três dimensões da sustentabilidade são utilizadas na apresentação dos indicadores de desempenho sustentável?</p> <p>5.1.2. Além das três dimensões (ambiental, social, econômica) o relatório utiliza outras dimensões para apresentar indicadores? Se sim, Quais?</p> <p>5.2. Há indicadores que convergem o desempenho logístico/da GCS ao desempenho sustentável? Quais?</p>	MAZON, 2007; MAGALHÃES & JÚNIOR, 2013; IBGE, 2015; ALENCAR & SEVERINO, 2016.
Busca verificar a contribuição das informações contidas no relatório com a promoção da sustentabilidade	<p align="center"><b>Bloco 6 - Contribuição dos indicadores de desempenho com a promoção da sustentabilidade</b></p> <p>6.1. O relatório permite visualizar a evolução da empresa na promoção da sustentabilidade através da mensuração do desempenho sustentável?</p> <p>6.2. Os indicadores têm alinhamento com as práticas sustentáveis da empresa?</p> <p>6.3. Os indicadores têm alinhamento com as práticas logísticas e de gestão sustentável da cadeia de suprimentos alimentícia?</p>	Todos os anteriores

Quadro 1 - Instrumento de Análise de Dados  
Fonte: elaborado pelo autor

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável

A primeira questão do bloco 1 objetivou saber se as empresas analisadas apresentam em seus respectivos relatórios, o entendimento sobre sustentabilidade e desenvolvimento sustentável. As informações apresentadas no capítulo anterior de apresentação dos dados, possibilitaram a identificação de apenas uma definição clara sobre o conceito de sustentabilidade. Entre as 10 empresas analisadas, apenas uma possui (sim) o entendimento sobre sustentabilidade, enquanto as outras nove (não) possuem de forma clara tal entendimento no decorrer do relatório.

A única empresa, dentre as 10 analisadas, que apresenta o entendimento sobre sustentabilidade é a Lojas Americanas. Segundo ela, a sustentabilidade “consiste na geração de valor econômico somada à criação de valor para a sociedade e à preservação dos recursos naturais”. E ainda, completa afirmando que para se alcançar a sustentabilidade é necessário “entender as demandas e expectativas dos *stakeholders*” priorizando o “diálogo ético e transparente”.

Ademais, em outros três relatórios foi possível verificar conceitos relacionados ao entendimento da sustentabilidade. O Grupo Pão de Açúcar, por exemplo, define sua “missão de sustentabilidade”, se colocando como um “agente transformador da sociedade”, o que significa para a empresa, “manter um forte compromisso social” e uma “preocupação permanente com os temas ambientais”. A WalMart Brasil, traz em seu relatório o seu compromisso em “liderar em questões sociais e ambientais”, sendo necessário mobilizar seus parceiros e fornecedores. Ainda, a Tereos, relata que o desenvolvimento sustentável é “um compromisso fundamental e uma alavanca de crescimento”.

A segunda questão do Bloco 1, teve como propósito identificar entre os relatórios analisados quais apresentam objetivos e metas relacionados à promoção da sustentabilidade. Foi possível identificar apenas dois relatórios contendo tais informações.

As empresas Syngenta e Tereos, ambas pertencentes ao elo da produção agrícola na cadeia alimentícia, são as únicas dentre as analisadas a apresentar em seus respectivos relatórios as metas relacionadas aos seus planos de desenvolvimento sustentável. Para ambas as empresas, as metas foram estabelecidas para 2020 e se relacionam com os compromissos traçados em seus respectivos planos.

Por fim, a terceira questão do Bloco 1 objetivou entender como os relatórios apresentaram seu desempenho sustentável. Diante do conteúdo apresentado neste trabalho sobre o tema da sustentabilidade, sabe-se que há três principais dimensões a respeito da sustentabilidade: a econômica, a ambiental e a social. Em conjunto, essas três dimensões representam o que é comumente chamado de Tripé da Sustentabilidade. Essa estrutura vem sendo bastante utilizada por diferentes tipos de instituições para abordar a temática, mas quando se fala em desempenho sustentável, tal estrutura é seguida?

A partir da análise dos relatórios selecionados, identificou-se que as três dimensões da sustentabilidade dificilmente são verificadas em sua integridade ou mesmo, sob a mesma nomenclatura. Sobre a questão da nomenclatura, foi possível verificar outros títulos dados pelas empresas ao relatarem seu desempenho sustentável. Dentre os diferentes títulos, se destacam os termos, “compromissos” com a sustentabilidade, “principais temas” para a sustentabilidade, “temas-chave” relacionados à sustentabilidade, “temas materiais globais” relacionados ao desenvolvimento sustentável, e ainda “pilares” da sustentabilidade.

Todos esses títulos englobam as dimensões do Tripé da Sustentabilidade em seu conteúdo, com exceção da dimensão econômica. Essa dimensão, na grande maioria dos relatórios, foi relatada de forma separada, em capítulos relacionados ao “desempenho econômico-financeiro”. Tais capítulos contidos nos relatórios analisados possuem pouca ligação com o relato do desempenho sustentável de cada empresa, ou mesmo não possuem nenhuma ligação. Há casos em que o título do relatório leva o termo “relatório anual e de sustentabilidade”, reforçando a divisão entre o desempenho econômico e o sustentável.

Contudo, mesmo diante das diferentes nomenclaturas referentes ao relato do desempenho sustentável, foi possível identificar conjuntos com os principais temas relacionados as dimensões: ambiental, social, e ainda, à cadeia de valor e à responsabilidade social corporativa.

Sobre a dimensão ambiental, foram abordados nos relatórios, temas como: água; energia; mudanças climáticas; uso do solo; bem-estar animal; consumo e oferta consciente; promoção da biodiversidade; gestão do impacto ambiental; agricultura sustentável; e ecoeficiência nas operações.

Já sobre a dimensão social, os relatórios abordaram temas como: práticas trabalhistas; desenvolvimento local; engajamento com a sociedade; qualidade e segurança dos alimentos; nutrição; saúde e segurança dos colaboradores; comunidades; valorização da nossa gente; desenvolvimento rural; e capacitação de pequenos produtores.

Ainda foi possível identificar, temas voltados à cadeia de valor e à responsabilidade social corporativa, como: transformação na cadeia de valor; indústria positiva; cadeia de fornecedores; governança, transparência e sustentabilidade; e *compliance*.

## **4.2 Gestão da cadeia de suprimentos**

As questões do Bloco 2, buscaram entender mais sobre a cadeia de suprimentos a qual as empresas analisadas atuam. A primeira questão deste bloco objetivou apresentar quais relatórios mostram a de maneira detalhada a cadeia de valor da respectiva empresa.

Dentre os 10 relatórios analisados, 3 deles apresenta de forma detalhada a cadeia de valor, com informações sobre seus principais elos, processos, produtos, fluxos, extensão e tamanho. Outros 6 relatórios apresentam de forma parcial sua cadeia de valor, passando informações sobre tamanho, extensão e principais produtos, deixando de lado informações sobre elos, processos e fluxos. E ainda, um relatório não aborda de nenhuma forma a sua cadeia de valor.

Ainda sobre a cadeia de valor, quatro empresas relatam quais são os seus *stakeholders*, isto é, os principais atores que atuam direta ou indiretamente em seus negócios. Para a Lojas Americanas, seus principais *stakeholders* são os clientes, acionistas, associados, fornecedores, governo, organizações não governamentais e comunidades locais. Já a Sygenta trabalha em conjunto com agricultores, instituições acadêmicas, governos e organizações não governamentais. A BRF adiciona ao grupo de seus *stakeholders* além dos clientes, fornecedores e consumidores, os seus colaboradores e membros da alta gestão. Por fim, a JBS destaca a participação de clientes do mercado interno e externo, além da sociedade civil, governo e fornecedores.

Contudo, como forma de analisar a cadeia de valor das empresas, a terceira questão do Bloco 2, buscou saber se há nos relatórios, as principais estratégias de gestão da cadeia de suprimentos que marcaram o período de relato do documento.

As estratégias encontradas variam de acordo com os objetivos de cada empresa, por isso não se pôde encontrar padrão nesse quesito. No entanto, é válido saber o que permeia o caminho estabelecido pelas empresas analisadas, podendo traçar um paralelo entre compromissos firmados com a sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável.

A principal estratégia relatada no relatório da Lojas Americanas, é a criação de seu programa de expansão “85 anos em 5 – Somos Mais Brasil”. Este programa estabelece a abertura de 800 lojas e dois centros de distribuição no período de 2015 a 2019. A Nestlé Brasil tem como principal estratégia de gestão, o programa de Geração de Valor Compartilhado, que foca em ações globais baseadas em 5 pilares essenciais: nutrição; água, desenvolvimento rural, sustentabilidade ambiental, e *compliance* (Princípios Nestlé de Gestão Empresarial, leis, códigos de conduta).

A Cargill teve como principal estratégia de gestão de sua cadeia de suprimentos no período relatado, a integração de seus negócios. Essa estratégia compreende a integração de negócios similares em uma mesma plataforma. No ano de 2016, toda a cadeia produtiva de grãos, processamento de soja, algodão, cana-de-açúcar, milho, palma, sorgo e trigo, passaram pela

integração. Os ganhos de eficiência com as sinergias entre os negócios, aumentam os benefícios aos *stakeholders*, como acionistas, fornecedores, clientes, funcionários e comunidades locais.

No ano de 2015 a Ambev investiu na estratégia de aumento de sua base de fornecedores, principalmente de pequeno e médio porte, criando um projeto voltado ao desenvolvimento de fornecedores adjacentes às cervejarias e centros de distribuição Ambev. Com isso, 5.812 novos fornecedores foram adicionados à cadeia de suprimentos da companhia, em mais de 20 cidades do Brasil, e países como Guatemala, Argentina e República Dominicana.

A principal estratégia de negócio do WalMart Brasil está impressa em seu modelo de negócio denominada “Preço Baixo Todo Dia”. A ideia da estratégia é oferecer produtos com preços mais baixos todos os dias, em qualquer loja da rede. Para que essa estratégia possa ser realizada, a companhia também adota o “Custo Baixo Todo Dia”, exigindo negociações intensas com fornecedores e investimentos contínuos em logística.

Por fim, a estratégia que permeia a gestão da BRF nos últimos anos é a “casa de marcas”, que tem o objetivo de consolidar a empresa como uma companhia “glocal”, ou seja, local em sua capacidade de adaptação às realidades locais e suas demandas específicas e global em sua presença.

### **4.3 Gestão sustentável da cadeia de suprimentos**

O Bloco 3 teve como principal objetivo identificar as principais práticas e ações sustentáveis desempenhadas pelas empresas e relatadas em seus respectivos relatórios. As ações foram agrupadas em quatro grandes conjuntos de práticas de gestão sustentável da cadeia de suprimentos, apresentados no capítulo 2 deste trabalho. Os conjuntos são: 1) práticas de gestão sustentáveis da cadeia de suprimentos; 2) práticas de gestão da cadeia de suprimentos verde; 3) práticas da cadeia de suprimentos em circuito fechado; e 4) práticas de responsabilidade social corporativa.

Com relação ao conjunto 1) práticas de gestão sustentáveis da cadeia de suprimentos, destacam-se práticas das empresas Nestlé Brasil, Cargill, Grupo Pão de Açúcar, Syngenta e WalMart Brasil, que desenvolveram programas de monitoramento de seus fornecedores e da qualidade de seus produtos de acordo com critérios de sustentabilidade. A Nestlé, durante o ano de 2015 implementou o Programa de Fornecimento Responsável voltado a cadeia do leite. São utilizados indicadores como, como uso da água, preservação de áreas protegidas, condições de trabalho e bem-estar animal para monitorar os produtores rurais parceiros.

A Cargill trouxe para o Brasil em 2012 a certificação UTZ que conduz as melhores práticas agrícolas e o atendimento a legislações ambientais e trabalhistas. Entre 2012 e 2016, 90 fazendas de fornecedores de cacau foram certificadas, equivalendo a aproximadamente 10 mil hectares, nos estados da Bahia e Espírito Santo.

O Grupo Pão de Açúcar, deu continuidade em 2016, a sua Política de Compra de Carne Bovina, e aos programas Qualidade desde a Origem, que é responsável por realizar auditorias em campo das embalagens de seus fornecedores, e Programa Caras do Brasil, que já implementou 78 produtos com ingredientes típicos do Brasil e de fornecedores regionais nas lojas da bandeira Pão de Açúcar. A Syngenta apresenta um programa que estabelece padrões aos seus fornecedores em dez áreas, entre elas está o combate à discriminação, trabalho forçado e infantil, e segurança e meio ambiente. Em 2014, 53% das fazendas participavam do programa, já em 2015 essa percentagem subiu para 84%.

E ainda, o WalMart Brasil, com seu programa Clube dos Produtores, dá acesso a pequenos e médio agricultores ao grande varejo. Mais de 9 mil famílias fazem parte da iniciativa, e recebem apoio técnico, prazos de pagamento diferenciados e ainda, maior visibilidade de seus produtos nas lojas.

No conjunto 2) práticas de gestão da cadeia de suprimentos verde, destacam-se a Lojas Americanas, o Grupo Pão de Açúcar, o WalMart Brasil, a BRF e a JBS. Desde 2013 a Lojas Americanas trabalha com o conceito de “loja verde”, que visa maior eficiência energética,

redução do consumo de água e diminuição dos custos operacionais, através da utilização de materiais e tecnologias de baixo impacto ambiental. Todas as 93 lojas inauguradas em 2016 já incorporaram o conceito de “loja-verde”.

O Grupo Pão de Açúcar aposta em práticas logísticas em prol da redução da emissão de gases de efeito estufa. Seu programa carretas rodotrem, proporciona maior capacidade de armazenamento e redução de caminhões rodando. E ainda, a companhia estabelece um limite de idade da frota de 5 anos, o que evita o desgaste da frota e contribui para a redução da emissão de GEEs.

O Walmart Brasil também possui um programa de otimização de frotas de caminhões, que já deixou de realizar 15,7 mil viagens, representando 4,8 milhões de quilômetros. A BRF, em 2015, emitiu no exterior, 500 milhões euros de Senior Notes (greenbonds – títulos de dívida emitidos para financiar ativos verdes ou de redução das mudanças climáticas), se comprometendo a investir em projetos com comprovação de redução de impacto ambiental até 2022. Os projetos verdes que receberão investimento da companhia são aqueles focados em eficiência energética, energias renováveis, florestas sustentáveis, redução de emissão de gases de efeito estufa, gestão da água e gestão de resíduos.

E ainda, o Programa Novo Campo da JBS, leva seus fornecedores pecuaristas a reflorestarem áreas desmatadas como forma de recuperar a biodiversidade e reduzir as emissões de GEEs.

Os destaques para as práticas do conjunto 3) práticas da cadeia de suprimentos em circuito fechado, são da Nestlé Brasil, Ambev e Tereos. A Nestlé Brasil, firmou em 2015 um projeto com o objetivo de reduzir o impacto ambiental de seus produtos. O primeiro produto beneficiado pelo projeto foram as capsulas de Nescafé Dolce Gusto, que passaram a ser recicláveis e transformadas em resina. Em 2016 a companhia começou as avaliações para a construção de uma cadeia logística reversa para as cápsulas, o que já vem ocorrendo na cadeia de Nespresso.

A Ambev investe há 30 anos em reciclagem, sendo que em 2016, 99,2% de todos seus resíduos gerados foram reciclados. Já a Tereos, apresenta um programa que reaproveita a água gerada no processamento das beterrabas e das batatas para irrigar as suas plantações.

A respeito do conjunto 4) práticas de responsabilidade social corporativa, o destaque vai para Lojas Americanas, Cargill, Ambev e Tereos. A Lojas Americanas mantém um projeto chamado Galpão Aplauso, que oferece cursos profissionalizantes à jovens de baixa renda, entre 17 e 29 anos, moradores da Baixada Fluminense e da Zona Oeste da cidade do Rio de Janeiro. O projeto forma jovens para exercerem funções como auxiliar operacional, operador de empilhadeira, conferente logístico e assistente de qualidade.

A Cargill, implementou em 2014, na cidade de Castro (PR), o programa Geração Futuro, que tem como objetivo estimular jovens a identificar oportunidades de novos negócios na cadeia de valor da alimentação. São ministrados um total de 26 cursos, estruturados em três frentes - cidadania, qualificação profissional e empreendedorismo -, e no final do ciclo, os representantes dos negócios com maior potencial visitam empresas estabelecidas do setor de alimentos, onde têm a oportunidade de adquirir aprendizagem e são estimulados a serem empreendedores na área.

A Ambev lançou no início de 2017 sua marca de água “AMA”, que faz parte de um projeto onde todo o lucro líquido resultante da venda da água é destinado a projetos de acesso a água potável na região do semiárido do Brasil.

Já a Tereos, realiza práticas de formação com jovens entre 16 e 19 anos em situação de vulnerabilidade social em parceria com a Fundação Pescar. Em 2016, 21 jovens foram atingidos com a iniciativa, que foca no aprendizado da língua portuguesa e em sessões que direcionam os jovens ao mercado de trabalho em profissões destinadas as áreas de eletromecânica e logística por exemplo.

#### 4.4 Divulgação do desempenho sustentável

As duas primeiras questões do Bloco 4 tiveram como objetivo entender quais diretrizes e estruturas de divulgação do desempenho sustentável foram utilizadas pelas 10 empresas selecionadas. Dentre os relatórios analisados, seis deles utilizaram as diretrizes da GRI, aceita a nível internacional por instituições públicas e privadas. Além dessa estrutura, uma empresa utiliza outras diretrizes no relato de seu desempenho sustentável. O Grupo Pão de Açúcar, estrutura seu relatório de acordo com as diretrizes do Grupo Casino, a qual pertence.

Outras três companhias decidiram por não utilizar uma estrutura padrão, mas há o destaque para as empresas Syngenta e Tereos, que optaram por estruturar seus respectivos relatórios utilizando como base seus pilares e compromissos com a sustentabilidade, elencando as práticas, objetivos e metas para cada um deles.

Além do tipo de estrutura utilizada para a divulgação, é importante saber quais os meios, objetivos e a quem, os relatórios são destinados. Todos os relatórios analisados estão disponíveis na internet, nas páginas das empresas, e podem ser encontrados na versão pdf para download.

A maioria das empresas analisadas deixam claro no documento o objetivo do relatório. A Nestlé Brasil, por exemplo, esclarece que seu relatório é destinado a prestação de contas a ONGs, academia, consumidores, imprensa, governo, fornecedores, comunidade, acionistas e demais públicos de interesse. Para a Cargill, o principal propósito do seu relatório é de “refletir o processo de transformação e evolução” que a companhia vem vivenciando. A divulgação do relatório do Grupo Pão de Açúcar pretende responder à seguinte questão: “o que significa a sustentabilidade, em todas as suas dimensões, para uma grande empresa de varejo como o GPA?”. A Ambev, BRF e JBS têm como objetivo compartilhar seu desempenho social, ambiental e econômico com os *stakeholders*, (colaboradores, consumidores, acionistas, investidores, fornecedores, clientes) apresentando os principais destaques de suas operações e resultados alcançados.

#### 4.5 Indicadores de desempenho

O objetivo do Bloco 5 foi o de identificar, quais foram os indicadores de desempenho sustentável que se destacaram entre os relatórios apresentados. Vale lembrar que as diretrizes da GRI, além de estabelecerem um padrão para a estruturação do relatório, também disponibilizam uma série de indicadores de desempenho sustentável discriminados nas macro-dimensões ambiental, social e econômica. De acordo com o modelo da GRI, tais indicadores ficam localizados no índice remissivo do relatório, mais especificamente na parte denominada “conteúdos padrões específicos”. Cada empresa opta pela utilização de determinados indicadores de acordo com a necessidade e realidade de seus negócios.

Como dito, os indicadores da GRI são divididos em três macro-dimensões da sustentabilidade, entretanto, há desdobramentos destas dimensões, onde por exemplo, a dimensão social foi verificada nos relatórios sendo subdividida em outras quatro dimensões. Dessa forma, para responder à questão sobre a existência ou não de outras dimensões nos relatórios além das que compõem o Tripé da Sustentabilidade, destacam-se as subdimensões da categoria social: a) práticas trabalhistas e trabalho decente; b) direitos humanos; c) sociedade; e d) responsabilidade pelo produto. As demais dimensões, ambiental e econômica não apresentam desdobramentos.

Seis relatórios utilizaram as diretrizes da GRI. Dentre o conjunto de 17 indicadores identificados, é possível verificar aqueles que aparecem com maior frequência nos relatórios analisados, que são: emissões diretas de gases do efeito estufa (escopo 1); emissões indiretas de gases do efeito estufa (escopo 2, referente à aquisição de energia); redução do consumo de energia; percentual e volume total de água reciclada e reutilizada; e redução de emissões e gases de efeito estufa (GEE).

A respeito da categoria de indicadores social: práticas trabalhistas e trabalho decente foi possível identificar um conjunto de cinco indicadores utilizados nos relatórios analisados. O

percentual de novos fornecedores selecionados a partir de critérios relativos a práticas trabalhistas é o indicador com maior frequência, ele foi utilizado por três empresas. Seguido pelo número médio de horas de treinamento realizado pelos empregados e pela taxa de retorno ao trabalho e retenção após licença maternidade/paternidade.

Foram identificados 9 indicadores da categoria social: direitos humanos. O indicador que mais se destaca é o percentual de novos fornecedores selecionados com base em critérios relacionados a direitos humanos, sendo utilizado por cinco relatórios, em um total de seis relatórios com as diretrizes GRI. Outros indicadores importantes dessa categoria, são: o número de casos de discriminação ocorridos; as horas de treinamento de empregados em políticas de direitos humanos; e as operações e fornecedores identificados como de risco significativo para a ocorrência de trabalho forçado ou análogo ao escravo e medidas tomadas a respeito.

A respeito da categoria social: sociedade, foi possível identificar um conjunto com 8 indicadores. O indicador que mede o percentual de operações que implementam programas de engajamento da comunidade, de avaliação de impactos e de desenvolvimento local, foi aquele com maior frequência, 3 empresas o utilizaram.

Há destaque ainda para os indicadores que buscam mensurar o número de queixas e reclamações relacionados a impactos na sociedade; os impactos negativos que a cadeia de fornecedores pode causar na sociedade; e o percentual de novos fornecedores contratados de acordo com critérios relativos a impactos na sociedade.

A quarta e última categoria da dimensão social da sustentabilidade, que se refere a responsabilidade pelo produto, possui 5 indicadores de maior relevância. O indicador de maior destaque desta categoria é aquele dedicado a mensurar o percentual de categorias de produtos e serviços para os quais são avaliados os impactos para a saúde e segurança do consumidor.

Por fim apenas duas empresas, entre seis que utilizaram o padrão GRI, apresentaram indicadores de sustentabilidade na categoria econômica. O destaque se dá à BRF, que destacou quatro indicadores: a percentagem de volume comprado de fornecedores em conformidade com a políticas de compras da organização; a percentagem de volume comprado que está em conformidade com normas e certificações internacionalmente reconhecidas; impactos econômicos indiretos significativos; e a proporção de gastos com fornecedores locais em unidades operacionais importantes.

A Nestlé Brasil também reporta seu desempenho economicamente sustentáveis através da utilização de dois indicadores: a variação da proporção do salário mais baixo, discriminado por gênero, comparado ao salário mínimo local em unidades operacionais importantes; e a proporção de membros da alta direção contratados na comunidade local em unidades operacionais importantes.

Entre as quatro empresas que não optaram pelo padrão GRI de divulgação do desempenho sustentável há o destaque para o Grupo Pão de Açúcar, que utilizou o padrão de sua principal acionista no exterior, o Grupo Cassino. Os indicadores foram apresentados de acordo com quatro pilares elaborados pelo modelo do Grupo Cassino, são eles: 1) Valorização da Nossa Gente; 2) Consumo e Oferta Consciente e Transformação da Cadeia de Valor; 3) Gestão do Impacto Ambiental; e 4) Engajamento com a Sociedade.

Após o levantamento dos principais indicadores utilizados pelas empresas analisadas em seus respectivos relatórios de sustentabilidade, foi possível identificar quais deles estão ligados ao desempenho logístico e da gestão da cadeia de suprimento. Em suma, o principal tema tratado pelos indicadores que relacionam a sustentabilidade à logística e à gestão da cadeia de suprimento, é o desenvolvimento e monitoramento da cadeia de fornecedores.

Entre os conjuntos de indicadores da categoria ambiental e social, foi possível encontrar ao menos um indicador relacionado à seleção de fornecedores com base em critérios relacionados à impactos no meio ambiente, direitos humanos, práticas trabalhistas e impactos na sociedade. Há destaque ainda para indicadores que identificam, por exemplo, operações e fornecedores para os quais haja o risco significativo para a ocorrência de trabalho escravo ou forçado, ou ainda

para aqueles onde haja o risco de violação do direito de liberdade de associação e negociação coletiva. Tais indicadores dão maior atenção à monitoração dos fornecedores com relação a critérios sustentáveis.

Outros indicadores apresentados relacionam o desempenho sustentável à gestão da cadeia de suprimentos, como no caso, do indicador que mensura o percentual de volume fabricado em unidades operacionais certificadas por organização independente em conformidade com normas internacionais, e ainda, aquele que identifica as operações que implementam programas de engajamento com a comunidade, de avaliação de impactos e desenvolvimento local. Ademais, há indicadores que estabelecem tal relação de forma mais direta como no caso do indicador que busca identificar os impactos significativos reais e potenciais da cadeia de fornecedores na sociedade e medidas tomadas a respeito.

Há de se destacar o conjunto de indicadores intitulado “Consumo e Oferta Consciente e Transformação da Cadeia de Valor” apresentado pelo Grupo Pão de Açúcar. Nesse conjunto a convergência com a gestão da cadeia de suprimentos é evidenciada pelos indicadores que mensuram o total de produtos certificados, o total de produtos homologados no programa “Qualidade desde a Origem”, e ainda, e o número de auditorias sociais realizadas em fábricas de fornecedores localizadas em países de risco.

Por fim, dois indicadores da categoria econômica se mostraram alinhados ao desempenho da gestão cadeia de suprimentos. O primeiro revela a proporção de gastos com fornecedores locais em unidades operacionais importantes, já o segundo, apresenta a proporção de membros da alta direção contratados na comunidade local em unidades operacionais importantes. Esses indicadores foram utilizados pela BRF e pela Nestlé Brasil respectivamente, e demonstram a preocupação das empresas em mensurar o impacto positivo de suas operações nas comunidades locais, para possivelmente aplicar práticas de desenvolvimento local mais focadas.

#### **4.6 Contribuição dos indicadores de desempenho com a promoção da sustentabilidade**

O sexto e último bloco de questões buscou identificar a contribuição dos indicadores utilizados ao longo dos relatórios com a sustentabilidade e com o desenvolvimento sustentável. Além disso, pretendeu-se evidenciar, se houve alinhamento entre os indicadores e as práticas relatadas nos relatórios. A primeira questão discutida é sobre o alinhamento entre as práticas de gestão sustentável da cadeia de suprimentos e os indicadores utilizados. Quando se fala em alinhamento, logo nos vêm em mente a imagem de um caminho comum a ser seguido, ou ainda, objetivos comuns que seguem uma mesma linha. Neste trabalho, a linha apresentada foi a sustentabilidade das empresas, o que gera questões sobre quais caminhos as empresas seguem para percorrer essa linha e como elas se mantêm nessa linha.

Nesta lógica de pensamento, os caminhos podem ser representados pelas práticas sustentáveis realizadas pelas empresas. Para saber como as empresas se mantêm no caminho da sustentabilidade, os indicadores podem ser decisivos, seja para avaliar o que já foi feito, ou para balizar o que deverá ser feito no futuro.

Com isso, foi possível identificar de uma maneira geral nos relatórios a presença massiva de relatos sobre as práticas sustentáveis realizadas ao longo do ano de referência do documento. Todos os relatórios apresentam exemplos de ações, práticas, programas, parcerias alinhadas aos compromissos ou mesmo aos pilares da sustentabilidade. Os indicadores utilizados, também são apresentados de acordo com cada compromisso estabelecido pelas empresas em seus relatórios. Esse é um ponto positivo, pois demonstra determinado alinhamento entre o que é feito e o que medido.

Entretanto, foi possível identificar uma diferença entre o que é relatado e o que de fato medido. A tabela 1 apresenta as 7 empresas que utilizaram indicadores de modelos consolidados (6 delas utilizaram o modelo GRI), informando o total de indicadores apresentados por cada empresa, versus o total de indicadores sem dados no relatório, isto é, que não tinham resposta da empresa. Verifica-se que de um total geral (considerando as 7 empresas) de 136 indicadores, 29

deles não tinham respaldo nos relatórios. Isso representa 21% de indicadores não respondidos por falta de dado.

Quando se analisa as empresas de maneira individual, duas delas (Lojas Americanas e JBS) tal percentagem sobe para 57% e 58% respectivamente. Em contrapartida, outras duas empresas (Cargill e Grupo Pão de Açúcar) relatam o desempenho sustentável de maneira plena, possuindo todos os dados a que seus indicadores necessitam. Contudo o fato de 21% dos indicadores não serem respondidos pode colocar em dúvida a credibilidade dos relatórios das maiores empresas alimentícias que atuam no Brasil, e conseqüentemente, afetando o compromisso com a promoção da sustentabilidade de fato.

Empresa	Total de indicadores	Indicadores sem dados	% de indicadores sem dados
Lojas Americanas	14	8	57%
Nestlé Brasil	15	1	7%
Cargill	15	Nenhum	-
Grupo Pão de Açúcar	21	Nenhum	-
Ambev	16	1	6%
BRF	29	4	14%
JBS	26	15	58%
<b>TOTAL</b>	<b>136</b>	<b>29</b>	<b>21%</b>

Tabela 1 - Total de indicadores de sustentabilidade utilizados *versus* Total de indicadores sem dados

A falta de dados, ou mesmo a apresentação de informações vagas atreladas aos indicadores relacionados ao desempenho logístico e da gestão da cadeia de suprimentos também é um fato entre os relatórios analisados. Todas as empresas que utilizaram o indicador dedicado a identificar o percentual de novos fornecedores selecionados com base em critérios ambientais e sociais, apresentaram informações vagas ou incompletas, sem exibir de fato o percentual.

A percepção sobre a evolução das empresas na promoção da sustentabilidade é positiva, uma vez que, entre os indicadores que possuem dados completos, há na maioria dos relatórios, a divulgação dos dados de anos anteriores. Isso possibilita a comparação entre o desempenho atual e o desempenho atingido no passado, além disso, as práticas podem ser avaliadas (de maneira positiva ou negativa) de acordo com os resultados obtidos no decorrer do ano.

Em suma, a forma de divulgação dos dados nos relatórios, onde são apresentados os desempenhos de anos anteriores, traz benefícios, tanto para as empresas, quanto para a sociedade. Para as empresas, isso representa um compromisso com a transparência, dando mais credibilidade as suas marcas, e para a sociedade e públicos de interesse, se torna possível avaliar de fato a evolução do desempenho sustentável das empresas, verificando se as práticas realmente se configuram como o caminho certo a se seguir.

Ademais, vale ressaltar que os relatórios das empresas Syngenta e Tereos, ambas grandes companhias agroindustriais, adicionam aos seus relatórios, as metas para cada um de seus compromissos com a sustentabilidade. Ambas trabalham com metas para 2020, o que permite ao leitor do documento identificar que o caminho dessas empresas para a sustentabilidade é ainda mais definido no espaço e no tempo.

Para concluir a análise dos resultados, há algumas percepções pertinentes a serem apresentadas. A primeira delas refere-se ao fato de que nem todas as grandes empresas que atuam na cadeia de suprimentos alimentícia brasileira utilizam o modelo mais consolidado de mensuração e apresentação do desempenho sustentável, o da GRI (Global Reporting Initiative). Essa é uma interessante observação, uma vez que, levanta discussões sobre o interesse das empresas em reportar o desempenho não só financeiro-econômico, mas também o sustentável. E ainda, sobre a emergência de outros modelos, que podem ser mais adequados as realidades de cada empresa ou setor.

Ainda sobre o modelo da GRI, surge a questão final a respeito da contribuição de sua estrutura de apresentação e de seus indicadores para o entendimento do relatório. E de fato, o modelo consegue padronizar a forma pela qual as empresas divulgam seu resultado sustentável,

tornando os documentos passíveis de comparação, o que auxiliou também no decorrer desse trabalho. Dessa forma, o modelo traz grande contribuição para o entendimento de como as vêm atuando e divulgando sua sustentabilidade.

Sobre os pilares da sustentabilidade, que sustentam seu conceito mais cru que é baseado no tripé econômico, social e ambiental, há de se destacar duas percepções. A primeira diz respeito a falta de indicadores do pilar econômico nos relatórios analisados. Como já dito, a maioria dos relatórios têm seções onde apresentam o desempenho econômico-financeiro, mas essas seções não estão ligadas ao reporte do desempenho sustentável. Esse fato também abre novas discussões sobre uma possível lacuna na categoria econômica da sustentabilidade quando se fala em indicadores de desempenho. A segunda percepção sobre a temática do tripé, é a de foi possível identificar um padrão no estabelecimento de compromissos e pilares das empresas com relação à sustentabilidade. No geral os compromissos orbitam nas dimensões do tripé da sustentabilidade, mas abrem para temas mais específicos como nutrição, transformação da cadeia de valor, saúde e segurança, água e energia. Por fim, destacou-se, entre os 10 relatórios analisados, o relatório da BRF. O destaque ocorre pela quantidade de indicadores utilizados (29, sendo 25 respondidos de forma satisfatória) e pela riqueza de detalhes do relatório, seja pela quantidade de páginas (204) seja pela qualidade dos temas abordados.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O trabalho teve como principal esforço de pesquisa, reunir relatórios de sustentabilidade de empresas do setor alimentício e realizar análises passíveis de comparação. Dessa forma, uma de suas contribuições foi a reunião de informações (contidas nos diferentes relatórios) antes dispersas, possibilitando a comparação e a sintetização de conteúdos como os principais indicadores, práticas e compromissos utilizados pelas empresas a favor da sustentabilidade.

Além da consolidação dessas informações, outra importante contribuição deste trabalho reside na consolidação de um modelo metodológico no qual as análises de dados foram realizadas. O modelo foi estruturado em 6 blocos de questões e construído com base nos principais assuntos relacionados à gestão da cadeia de suprimentos e à sustentabilidade, sendo apoiado por autores de referência.

Há também, o destaque para a abertura de discussões e temáticas que o trabalho possibilitou ao apresentar o quadro atual das grandes empresas de um dos setores de maior importância econômica para o país (alimentício) em relação ao engajamento com a sustentabilidade e ao compromisso com o desenvolvimento sustentável. Saber como as empresas atuam, mensuram e relatam a sustentabilidade no contexto atual tem o papel de revelar os avanços já conseguidos pelo setor e, principalmente, o que ainda precisa ser feito para torna-lo de fato uma rede de negócios sustentáveis.

No decorrer deste trabalho foi possível identificar novos aspectos relacionados à temática da pesquisa, que permitem o desenvolvimento de outros trabalhos com objetivo de ampliar o conteúdo aqui tratado. Primeiramente, os objetivos e questões levantadas neste estudo, podem balizar outros trabalhos com o mesmo foco de investigar como a sustentabilidade é mensurada na gestão da cadeia de suprimentos, porém em setores diferentes, como por exemplo, os setores energético e automobilístico, de grande importância nacional.

Além disso, a investigação sobre como as três dimensões da sustentabilidade foram abordadas pelos instrumentos de mensuração de desempenho sustentável identificados, possibilitou verificar uma lacuna na dimensão econômica da sustentabilidade. Não foi possível estabelecer um conjunto de indicadores sustentáveis utilizados pelas empresas pesquisadas, que estejam ligados diretamente à dimensão econômica. Essa constatação concede abertura a novos estudos que tenham por objetivo discutir a lacuna encontrada, desvendando os motivos pelos quais não se pôde identificar um conjunto de indicadores econômicos atrelados ao desempenho sustentável.

Outra sugestão para novos estudos derivadas de aspectos encontrados no presente trabalho está relacionada ao alinhamento entre o que é praticado pelas empresas e o que mensurado e divulgado como sustentável. O fato de 21% dos indicadores identificados não possuírem resposta nos relatórios analisados, abre oportunidade para trabalhos que busquem entender a realidade da sustentabilidade das empresas, para além do que é apresentado em seus relatórios. Contudo, é pertinente aos trabalhos futuros sobre o tema da sustentabilidade empresarial, a aplicação de métodos quantitativos de análise de dados, visto que os relatórios de sustentabilidade de grandes empresas são de fácil acesso, possibilitando reunir uma quantidade de dados estatisticamente significativos.

## REFERÊNCIAS

- ABIA (Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação). Pesquisa Conjuntural: Principais Indicadores do Setor. Junho/2017. Disponível em: [www.abia.org.br](http://www.abia.org.br)
- ALENCAR, A. S.; SEVERINO, M. R. Proposta de Um Modelo de Indicadores de Desempenho para a Green Supply Chain Management, p. 131-146. In: NEVES, Adriana Freitas; PAULA, Maria Helena de; ANJOS, Petrus Henrique Ribeiro dos; SILVA, Amanda Gabrielle da. Estudos Interdisciplinares em Ciências Biológicas, Saúde, Engenharias e Gestão. São Paulo: Blucher, 2016.
- ALVES, C. G. M. de F.; SILVA, M. P. da. O perfil de pesquisa científica sobre Triple Bottom Line: uma análise bibliométrica dos últimos 13 anos. XVI Seminário em Administração. Outubro de 2013.
- BALLOU, R. H. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial. 5ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BOWERSOX, D. J. et al. Gestão logística da cadeia de suprimentos. 4. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.
- CALIXTO, L. A divulgação de relatórios de sustentabilidade na América Latina: um estudo comparativo. R. Adm., São Paulo, v.48, n.4, p.828-842, out./nov./dez. 2013.
- CARREIRA, A.; PALMA, F. M. da. Análise comparativa dos relatórios de sustentabilidade das empresas brasileiras, espanholas, portuguesas e andorras. Revista Universo Contábil [en linea] 2012, 8 (Outubro-Diciembre).
- CARVALHO, A. P.; BARBIERI, J. C. Inovações socioambientais em cadeias de suprimento: um estudo de caso sobre o papel da empresa focal. RAI – Revista de Administração e Inovação, vol.10, n.1, p.232-256. 2013.
- CASSOL, A.; SCHNEIDER, S. Produção e consumo de alimentos: novas redes e atores. Lua Nova: Revista de Cultura e Política, São Paulo, n.95, maio-ago 2015.
- CHOPRA, S. Gerenciamento da cadeia de suprimentos. Tradução Claudia Freire; revisão técnica Paulo Roberto Leite. - São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- CÔNSOLI, M. A.; MUSETTI, M. A. Sobreposição de Cadeias de Suprimentos: Distribuição de Alimentos no Varejo e no Foodservice. 3º Congresso Latino Americano de Varejo. Realização FGV EASP, 2010.
- CONTE, I. I.; BOFF, L. A. As crises mundiais e a produção de alimentos no Brasil. Acta Scientiarum: Human and Social Sciences, v.35, n.1, p.49-59, 2013.
- DEPEC BRADESCO. Indústria de Alimentos. Junho/2017. Disponível em: [www.economiaemdia.com.br](http://www.economiaemdia.com.br)
- ELKINGTON, J. Canibais com garfo e faca. São Paulo: Makron Books, 2001.
- FGV PROJETOS. A Indústria de Alimentos no Brasil e na América do Sul. Nº27. 2016. Disponível em: [www.fgv.br/fgvprojetos](http://www.fgv.br/fgvprojetos)
- FLICK, U. Introdução à Metodologia de Pesquisa. 3ª ed. Porto Alegre: Penso, 2012.
- GRI. G4: diretrizes para relato de sustentabilidade. 2015. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Brazilian-Portuguese-G4-Part-One.pdf>
- KNEIPP, J. M. et al. Características determinantes no nível de divulgação de informação em relatórios de sustentabilidade de empresas brasileiras. RACE, Unoesc, v. 12, n. 2, p. 295-338, jul./dez. 2013.
- LAUREANO, L. A.; AZEVEDO, S. R. Rumo ao Capitalismo Sustentável. Cadernos de Ideias. Fundação Dom Cabral. Nova Lima. 2012.
- NOVAES, A. G. Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.
- RIBEIRO, H.; JAIME, P.C.; VENTURA, D. Alimentação e sustentabilidade. Estudos Avançados, v. 31, n.89, pp. 185-198. 2017.
- ROCHA, A. C.; GOMES, C. M.; KNEIPP, J. M. Gestão sustentável na cadeia de suprimentos e desempenho inovador em processos: um estudo na indústria do alumínio. Race, Joaçaba, v.14, n.2, p.537-568, maio/ago. 2015.
- SACHS, I. Caminhos para o Desenvolvimento Sustentável. Rio de Janeiro: Garamond, 2000.
- VASCONCELOS, I. F. F. G. de; ALVES, M. A.; PESQUEUX, Y. Responsabilidade social corporativa e desenvolvimento sustentável: olhares hamerbasianos. RAE, São Paulo, v. 52, n. 2, maio/abril 2012.
- VEIGA, J. E da. Desenvolvimento sustentável: o desafio do século XXI. Rio de Janeiro: Garamond, 2005.