



## MAPEAMENTO DE STAKEHOLDERS SOB A PERSPECTIVA DA SUSTENTABILIDADE: UMA DESK RESEARCH COM ORGANIZAÇÕES GAÚCHAS

Minelle Enéas da Silva\*

Doutorando em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil

Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil

minele.adm@gmail.com

Elaine Melo Oliveira

Bióloga pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil

Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil

elaineme5@yahoo.com.br

Luis Felipe Machado do Nascimento

Doutor em Economia e Meio Ambiente pelo Universität Gesamthochschule Kassel, Alemanha

Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil

nascimentolf@gmail.com

### RESUMO

A sustentabilidade tem recebido destaque nas discussões empresariais a partir do conceito do *Triple Bottom Line* (social, ambiental e econômico). Com esta perspectiva e a necessidade de compreender os envolvidos (em projetos ou na cadeia de suprimentos, por exemplo) para que seja possível a inserção desta temática entre as formas de gestão, o objetivo do estudo é mapear os *stakeholders* envolvidos com sustentabilidade em relação à cadeia de suprimentos de duas organizações, Mercur S/A e Ecocitrus. O método baseou-se na pesquisa documental, com a finalidade de buscar os atores mais representativos para as organizações selecionadas. A partir da grande quantidade de interações, o levantamento demonstrou que as organizações possuem boas relações voltadas para sua atuação no mercado, as quais em sua maioria foram analisadas a partir da ótica da sustentabilidade. Dentre os resultados, pode-se ratificar que a integração entre os elos torna facilitada a disseminação e prática da sustentabilidade entre os atores de cada cadeia de suprimentos. Com isso, o mapeamento nas duas organizações focais fornece uma importante base para que estudos posteriores possam ser elaborados, por suas contribuições à adoção de práticas sustentáveis em toda a cadeia de suprimentos.

**Palavras-Chave:** Cadeia de suprimentos; *Stakeholders*; Sustentabilidade; Mercur; Ecocitrus.

---

\*Autor para correspondência / Author for correspondence / Autor para la correspondencia: Rua Washington Luís, 855, Sala 409 - Centro. Porto Alegre - RS. CEP 90010-460

Data do recebimento do artigo (received): 16/Out./2014

Data do aceite de publicação (accepted): 18/Dez./2014

Desk Review

Double BlindReview

**MAPPING STAKEHOLDERS FROM THE SUSTAINABILITY PERSPECTIVE:  
A DESK RESEARCH WITH ORGANIZATIONS IN RIO GRANDE DO SUL -  
BRAZIL**

**ABSTRACT**

Sustainability has received prominence among the business discussion, the central concept of the Triple Bottom Line (social, environmental and economic) is emphasized. Considering this perspective and the need to understand the involved with the inclusion of this topic among the forms of management as supply chain, the paper aims to map the stakeholders involved with sustainability in relation to supply chain' company Mercur S/A and cooperative Ecocitrus. The methodology used was based on desk research, in order to identify the most representative stakeholders of these organizations. The analysis shown that from the large number of interactions that organizations have good relations focused on their performance in the market, which mostly were analyzed from the perspective of sustainability. Thus, it is possible to confirm that the more cooperative these links, easier dissemination of sustainability between them. Thus, the mapping of the two focal organizations provides an important basis for further studies to be conducted in order to verify adopting practices of sustainability throughout the supply chain.

**Keywords:** Supply chain; Stakeholders; Sustainability; Mercur; Ecocitrus.

**IDENTIFICACIÓN DE *STAKEHOLDERS* SEGÚN LA PERSPECTIVA DE LA  
SOSTENIBILIDAD: UNA *DESK RESEARCH* CON ORGANIZACIONES, EN  
RIO GRANDE DO SUL - BRASIL**

**RESUMEN**

La sostenibilidad ha recibido prominencia entre la discusión de negocios, el concepto central de lo Triple Bottom Line (social, ambiental y económica) es enfatizó. Teniendo en cuenta esta perspectiva y la necesidad de comprender los involucrados con la inclusión de este tema entre las formas de gestión como la cadena de suministro, el trabajo tiene como objetivo mapear los *stakeholders* con la sostenibilidad en relación con la cadena de la empresa Mercur S/A y cooperativa Ecocitrus. La metodología utilizada se basó en la investigación documental, con el fin de identificar a los actores más representativos de estas organizaciones. El análisis muestra que a partir de la gran cantidad de interacciones que las organizaciones tienen buenas relaciones se centró en su desempeño en el mercado, que en su mayoría se han analizado desde la perspectiva de la sostenibilidad. Por lo tanto, es posible confirmar que la mayor cooperación de estos enlaces, la difusión más fácil de sostenibilidad entre ellos. Por lo tanto, la asignación de las dos organizaciones focales proporciona una base importante para futuros estudios que se llevaron a cabo con el fin de verificar que adoptan prácticas de sostenibilidad en toda la cadena de suministro.

**Palabras clave:** Cadena de suministro; *Stakeholders*; Sostenibilidad; Mercur; Ecocitrus.

## INTRODUÇÃO

A preocupação com as ações humanas e seus impactos sobre o planeta fez da sustentabilidade tema recorrente nas discussões empresariais. Além da demanda por um bom desempenho econômico, as organizações passaram a ser responsabilizadas por práticas voltadas aos contextos social e ambiental em relação às suas operações. Portanto, cada vez mais a sustentabilidade alinhada à dinâmica organizacional tem sido pesquisada no sentido de compreender ações e resultados desempenhados. Nesta perspectiva, Carvalho (2011) salienta que a influência dos *stakeholders* pode ser determinante na adoção de práticas sustentáveis, incorporando todos os envolvidos em prol da responsabilidade socioambiental.

Para atuar no mercado as organizações não estão sozinhas, mas envolvidas e inseridas em relacionamentos interorganizacionais (Parmigiani & Rivera-Santos, 2011). Considerando esta ideia, a cadeia de suprimentos pode ser destacada como um desses relacionamentos. Com o foco em cadeias, entende-se que as razões para as organizações focais inserirem práticas sustentáveis são várias. São motivações que emergem tanto a partir de decisões cotidianas como resultante à pressões sofridas por forças externas às suas atividades. Para evitar que a organização focal incorra em riscos de reputação ou em recuperar a sua imagem pós-danos, inicia-se e consolida-se um processo de incorporação de critérios sociais e ambientais na avaliação de fornecedores (Seuring & Muller, 2008).

De acordo com Carter e Rogers (2008), essa preocupação emergente em relação a sustentabilidade aumenta a transparência e facilita novas ações nas organizações. Para Beske e Seuring (2014), todas as organizações tem a possibilidade de inserir práticas sustentáveis ao longo de sua cadeia de suprimentos, para tanto é necessário um envolvimento de todas as áreas nesse sentido. Outra maneira seria a pró-atividade, com empresas implantando de modo voluntário práticas de gestão destinadas a melhorar o seu desempenho para realizar ações além das exigidas por lei ou por regulamentações (González-Benito, 2008). Essa perspectiva é possível, mas ainda não é o foco na maioria das organizações.

Carter e Rogers (2008) também citam que entre as razões para implementação das práticas socioambientais em cadeias de suprimentos estão os ganhos em termos econômicos e as vantagens competitivas em relação a outras empresas sem aspectos de sustentabilidade, o que corrobora com os preceitos do *Triple Bottom Line*, mas necessita cautela. Para que todos esses aspectos possam ser analisados em relação à sustentabilidade e à cadeia de suprimentos, um conjunto de diferentes atores se faz necessário, no sentido de melhorar o desempenho organizacional. Ressalta-se assim os *stakeholders* e a importância de sua atuação (Aligleri, Aliglieri & Kruglianskas, 2009; Bossle & Nascimento, 2014; Meixell & Luoma, 2015; Pagell & Wu, 2009; Seuring & Muller, 2008; Silva, 2013; Silva & Oliveira, 2012).

Considerando a ótica da sustentabilidade, o objetivo desse estudo é mapear os *stakeholders* envolvidos com sustentabilidade em relação à cadeia de suprimentos de duas organizações, a Cooperativa dos Citricultores Ecológicos do Vale do Caí (Ecocitrus) e a empresa Mercur S/A. A relevância na seleção dessas organizações no estado do Rio Grande do Sul está no conhecimento e reconhecimento de práticas e atuações que cada uma tem apresentado no contexto gaúcho, bem como a possível contribuição que suas ações possam trazer para discussões teóricas e práticas sobre o tema.

Para melhor compreender a proposta de pesquisa, a metodologia utilizada teve como foco a *desk research* (levantamento documental), tanto de pesquisas acadêmicas como de textos e publicações identificados na mídia, sejam essas textuais ou faladas (por meio de entrevistas em vídeo, por exemplo). Assim sendo, este artigo se organiza em quatro partes além desta introdutória. A seguir apresenta-se uma rápida discussão sobre a base teórica que deu suporte para o desenvolvimento da pesquisa, no terceiro momento demonstra-se o procedimento metodológico selecionado. A seguir são apresentados os principais resultados e, por fim, as considerações finais, ressaltando-se as contribuições desta pesquisa.

## **DISCUSSÃO TEÓRICA**

A presente seção tem como objetivo central proporcionar uma síntese das principais ideias que podem contribuir para os procedimentos de análise e pesquisa. Vale ressaltar que por ser uma pesquisa documental a discussão teórica serve como aporte para demonstrar quais as expectativas dos pesquisadores durante a pesquisa. Neste caso, traz-se uma discussão sobre *stakeholders* e cadeia de suprimentos (CS), mostrando como os temas podem ser relacionados com a sustentabilidade. Com isso, identifica-se uma visão macro das argumentações teóricas realizadas em relação às questões socioambientais e ao contexto que envolve as organizações.

Os debates envolvendo uma crise ambiental tem sua origem desde os anos 1960, em relação aos padrões de produção e consumo, e aos limites do crescimento econômico (Leff, 2011). Com a participação de um conjunto de atores, surge o conceito de sustentabilidade. Para Barbieri (2007), a sustentabilidade associa-se aos preceitos do *Triple Bottom Line*; que se baseia em um conjunto de valores, objetivos e processos que uma organização deve focar para criar valor em três dimensões: econômica, social e ambiental. Esses preceitos tornaram-se conhecidos com o livro de John Elkington, traduzido por "Canibais com garfo e faca". Ao longo das discussões, Dias (2009) indica que o papel das organizações mudou - ainda que lentamente - mas com rumo definido para uma maior responsabilidade.

O *Triple Bottom Line*, que tem como pilares 3 Ps (*People, Planet and Profit*, ou, em português, Pessoas, Planeta e Lucro), foi um marco no ambiente empresarial, que iniciou engajamento com o tema. Para Silva e Oliveira (2012, p. 96) com essa discussão sobre o tema

sustentabilidade "percebe-se que as atitudes individuais em relação à coletividade, em sua maioria, direcionam seus holofotes para os aspectos intrínsecos a cada um, focalizando as prioridades e disponibilidades por esses percebidas". A partir dessa perspectiva fica mais clara a necessidade de mapear quais são os interessados que influenciam e são influenciados numa organização, o que inclui sua cadeia de suprimentos.

Nesse sentido, apresenta-se a discussão sobre os *stakeholders*. Para Stoner e Freeman (1994), define-se *stakeholders* como grupos ou indivíduos que, direta ou indiretamente, são afetados pela busca de uma organização em atender os seus objetivos. Na busca por uma melhor compreensão esses foram divididos em *stakeholders* externos (grupos como os consumidores, competidores, fornecedores, sindicatos e grupos com interesses especiais e órgãos governamentais) e internos (empregados, colaboradores e acionistas). Noutra visão, outra classificação dos *stakeholders* pode ser apresentada (Figura 1). Para Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009), esses atores podem ser reconhecidos em três grandes grupos:

CLASSIFICAÇÃO	DEFINIÇÃO
Stakeholders sociais primários -	São aqueles que possuem interesses diretos na organização e no seu sucesso: empregados, clientes comunidades locais, fornecedores, parceiros comerciais, acionistas e proprietários e, investidores.
Stakeholders sociais secundários -	São aqueles que, embora não estejam diretamente vinculados ao negócio, podem influenciar e afetar a reputação da empresa: governo e órgãos reguladores, instituições da sociedade civil, grupos de pressão, acadêmicos, mídia e concorrentes.
Stakeholders não sociais -	São aqueles que possuem como característica a impossibilidade de contato ou são representantes de um amplo e diverso conjunto de agentes: meio ambiente, futuras gerações, espécies não humanas, grupos de pressão ambiental e organizações protetoras de animais

**Figura 1.** Classificação dos *stakeholders*

Fonte: Aligleri, L., Aligleri, L. A., & Kruglianskas, I. (2009). Gestão socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio. São Paulo: Atlas

Em meio a discussão de sustentabilidade, torna-se importante que as empresas conheçam bem o papel que cada *stakeholder* detém, para que haja um alinhamento de ideais entre a organização e seus atores. De acordo com Meixell e Luoma (2015), os *stakeholders* tem papel chave na construção de uma cadeia de suprimentos voltada para a sustentabilidade. Para os autores, no que se refere a literatura de sustentabilidade na cadeia de suprimentos esses são mais ressaltados como internos e externos a partir de seu envolvimento. Muitas outras classificações podem surgir, no entanto para entendimento desta pesquisa, o aspecto central está em entendê-los como necessários para atuação organizacional, bem como sua contribuição direta para a sustentabilidade em cadeias de suprimentos.

A partir dessa perspectiva, Carter e Rogers (2008) sugerem que as empresas (e suas cadeias de suprimentos) que tentam maximizar o desempenho, simultaneamente, das três

dimensões do *Triple Bottom Line* irão superar as organizações que tentam apenas maximizar o desempenho econômico, ou as empresas que tentam alcançar altos níveis de desempenho social e ambiental, sem a consideração explícita de desempenho econômico; pois elas agirão de forma a satisfazer uma demanda da sociedade. A atual atenção voltada às CS relaciona-se, principalmente, ao gerenciamento de processos mais eficientes, inovadores e sustentáveis (Vachon & Mao, 2008; Carter & Rogers, 2008; Vermeulen *et al.*, 2010). Essa discussão vem sendo corroborada por diversos autores na literatura, uma visão de que a sustentabilidade não pode ser limitada apenas a visão de uma empresa, mas uma lógica assumida por toda a cadeia de suprimentos (Krause *et al.*, 2009; Pagell & Wu, 2009). Assim sendo, as pesquisas internacionais avançam no entendimento da inclusão dos elementos do *Triple Bottom Line* (social, ambiental e econômico) na gestão de fluxos de capital, materiais e/ou informações e da cooperação entre empresas ao longo da cadeia (Seuring & Muller, 2008; Pagell & Wu, 2009).

A partir dessas considerações, fica claro que por diversos motivos e com diferentes níveis de influência, os *stakeholders* tem direta influência em como a sustentabilidade está sendo inserida em uma organização, e em sua cadeia de suprimentos, uma vez que o conjunto de parcerias emerge como necessário. Só assim é possível que ideias sejam compartilhadas e colocadas em prática, como nas duas organizações estudadas neste trabalho, as quais se destacaram na atuação junto aos seus atores na busca pela produção aliada a sustentabilidade. Como apresentado desde a introdução, a proposta do artigo está em analisar a estrutura de ação dos *stakeholders* em relação a sustentabilidade em relacionamentos que envolvem as organizações que foram selecionadas para o estudo.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o objetivo de mapear os *stakeholders* envolvidos com sustentabilidade em relação à cadeia de suprimentos, a presente pesquisa foi realizada a partir de uma abordagem qualitativa, uma vez que para sua elaboração e desenvolvimento esta reconhece existir uma lente pessoal que influencia a análise dos dados e proporciona maior flexibilidade ao pesquisador, que pode mudar de método ou modificá-lo ao longo da pesquisa (Creswell, 2007; Marconi & Lakatos, 2010).

A pesquisa caracteriza-se como exploratória, por buscar o reconhecimento do contexto argumentativo-teórico e das características pertinentes às organizações para explicar o fenômeno (Creswell, 2007). Além disso, assume como estratégia de pesquisa o estudo de caso, já que essa favorece a visualização do contexto, bem como de características singulares às organizações estudadas, o que facilita o alcance do objetivo central (Goldenberg, 2009). No caso foram selecionados dois estudos de casos para este mapeamento, considerando sua relação direta com a sustentabilidade.

Foi selecionado como estratégia de coleta de dados a *desk research* (pesquisa documental), pois para que haja um reconhecimento das características apresentadas no mercado, entende-se que devem ser mais claras as informações representativas sobre os atores que integram as cadeias de suprimentos analisadas. Justifica-se a seleção deste procedimento de coleta, pois segundo Marconi e Lakatos (2010) os documentos trazem informações que podem representar aspectos específicos a dado fenômeno de análise.

Para tanto, foi realizada a análise de um amplo conjunto de informações encontradas em trabalhos acadêmicos (teses, dissertações, estudos de caso e trabalhos de conclusão de curso), sites oficiais das organizações selecionadas, assim como entrevistas e reportagens publicadas. A pesquisa foi realizada nos meses de Maio e Junho de 2014, via internet. Para clarificar a proposta de pesquisa, a Figura 2 apresenta os critérios de análise utilizados ao longo do processo de coleta de dados.

CRITÉRIOS	DESCRIÇÃO
Membros da cadeia -	A proposta é identificar quais são os principais membros das duas cadeias analisadas, considerando esses como os atores que dão grande suporte para as atividades de cada organização focal.
Ações de sustentabilidade -	Esse critério é essencial no que se refere a realizar a seleção de atores específicos, isso porque o foco aqui é sustentabilidade. Foram analisadas as ações tanto das organizações como dos membros de suas cadeias.
<i>Stakeholders</i> secundários -	A proposta é ressaltar atores que indiretamente tem contribuição para a inserção de ações de sustentabilidade nos dois casos.
TBL na prática -	Esse critério destaca o que vem sendo efetivado em cada uma das organizações e cadeias. Diferente de identificar aqui o foco é em classificar sob qual dimensão determinada ação se efetiva.

**Figura 2.** Critérios para análise dos documentos

Fonte: Elaborado pelos autores

A partir das informações apresentadas na Figura, definiu-se como procedimento de análise de dados, a realização de análise de conteúdo na perspectiva de Bardin (2009), ao entender que as informações contidas nos documentos vão dar suporte para o mapeamento almejado. Além disso, a partir desta técnica fica possível a identificação pontual de cada um dos *stakeholders* nos documentos que foram analisados, classificando-os a partir da discussão de Aligleri, Aliglieri e Kruglianskas (2009). A seguir os resultados inerentes a esta análise são apresentados e discutidos.

## RESULTADOS

A partir do levantamento realizado, esta seção apresenta os principais resultados que foram coletados, detalhando os *stakeholders* de cada organização estudada. Os resultados do mapeamento indicam uma grande rede de colaboradores, fornecedores, clientes e parceiros, além de instituições atuando no desenvolvimento de pesquisa em cada organização. Outros órgãos que podem exercer influência nestas organizações também foram listados, como por exemplo instituições não governamentais, instituições governamentais, associações e até mesmo instituições religiosas (Aligleri, Aligleri & Krugliankas, 2009). A seguir, apresenta-se a descrição dos principais atores para cada organização.

A Cooperativa dos Citricultores Ecológicos do Vale do Caí (Ecocitrus), foi criada em 1994 com apoio de programas governamentais (Embrapa, 2014). A Ecocitrus tem sede em Montenegro-RS, formada por produtores rurais de base familiar de vários municípios do Vale do Caí. A cooperativa conta com 110 associados, dos quais, 7 são produtores trabalhadores, 42 são sócios trabalhadores, 10 são empregados e 61 agricultores (Tavares & D'Avila, 2014), e possui uma sede administrativa e três unidades operacionais: a indústria de sucos e óleos essenciais orgânicos; a usina de compostagem; e a planta usina de biogás.

Além da produção de cítricos orgânicos, há a fabricação de biofertilizante líquido, adubo orgânico, e biogás (Ecocitrus, 2014). A cooperativa presta serviços de destinação de tratamento e biodigestão de resíduos agroindustriais para empresas da região, e atua na extração de óleos essenciais orgânicos para outros produtores (Ecocitrus, 2014).

A cooperativa busca fazer uma produção sustentável, preocupando-se com a questão do uso de recursos naturais e da redução de geração de resíduos e de emissões de Gases do Efeito Estufa (GEE) ao longo da cadeia de suprimento (a cooperativa tem o primeiro registro de certificação de produto orgânico no Rio Grande do Sul, o registro IBD RS001). Também há a preocupação com o social, considerando as condições de trabalho dos seus funcionários e cooperados, práticas salariais em fornecedores e desenvolvimento de produtos e serviços responsáveis, ou seja, que não utilizam materiais perigosos ou oferecem riscos à sociedade e ao meio ambiente (Mahler *et al.*, 2007; Mahler, 2007).

A cooperativa busca um equilíbrio entre as três esferas da sustentabilidade, ao apresentar o objetivo de: resgatar a agricultura sustentável, socialmente justa, ecologicamente correta e economicamente viável na região. A Ecocitrus tem se organizado para que o agricultor assuma toda a cadeia produtiva, desde a produção de insumos, organização social, formação, geração e tecnologia e credibilidade (certificação participativa), industrialização e comercialização (Ecocitrus, 2014).

Não obstante, a importância das relações de trocas materiais e financeiras permeia valores ambientais e sociais na Cooperativa, os quais devem ser passados aos cooperados e, se

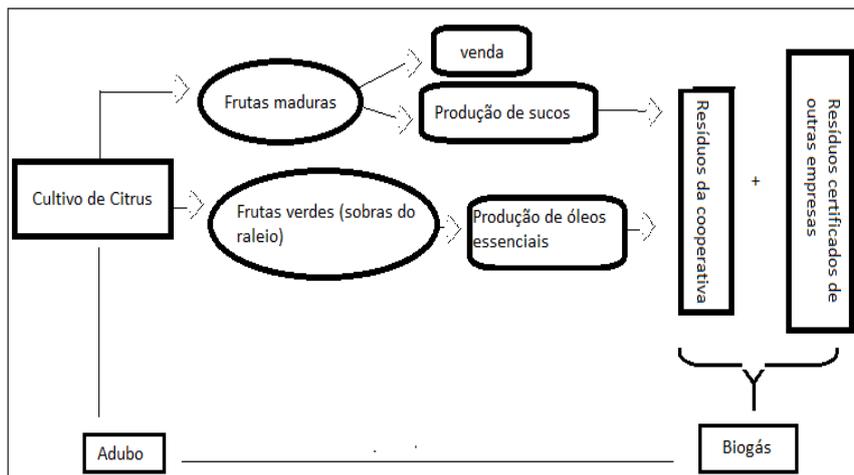
possível, externalizados, visando uma reorientação ou mesmo integração das estratégias da sustentabilidade com atores externos a cooperativa (Palma, 2007). Para tanto, a cooperativa coordena diferentes etapas da cadeia de citros promovendo o repasse de formação, informações e pesquisa em agroecologia entre os associados, além de promoção de certificação participativa (Ecocitrus, 2014).

De acordo com Tavares e D'Avila (2014), os associados da cooperativa plantam em torno de 500 hectares de pomares. Eles fornecem citros e alguns outros produtos para a cooperativa, que é responsável pela sua comercialização, seja em forma de suco, ou seja, venda *in natura* (Palma, 2007). Para aproveitamento das frutas que seriam descartadas durante o raleio, foi iniciada extração de óleos essenciais, pois esses são obtidos das frutas verdes. O raleio é uma prática utilizada na citricultura para melhorar a produtividade, a qual consiste na retirada de até 60% dos frutos de um pé, para que as frutas que ficarem sejam maiores e mais saudáveis (Tavares & D'Avila, 2014).

A produção de sucos concentrados surgiu como uma forma de dar destino às frutas *in natura* que sobravam durante a safra (Tavares & D'Avila, 2014). Segundo a responsável técnica Adriana Klein Schmidt, em entrevista disponível na internet (link: <http://www.youtube.com/watch?v=nHJ6Rx94vC0->) o resíduo da agroindústria – o bagaço, o próprio suco, e água de lavagem do processo industrial é destinado para a usina de compostagem; e então é mixado com os demais resíduos industriais das empresas e é transformado em adubo orgânico.

A cooperativa produz 15 mil toneladas de composto (sólido) e 15 mil toneladas de biofertilizante líquido por ano (Ecocitrus, 2014). Dos processos de fermentação e decomposição dos compostos orgânicos que são utilizados para adubo, ainda é extraído outro subproduto: o biometano (Biogás). O biometano é capaz de atingir as especificações do gás natural e de substituí-lo em suas aplicações, além de desempenhar um papel importante tanto pela possibilidade de redução da dependência energética e por sua geração distribuída, quanto pela redução significativa de emissões de gases de efeito estufa (Ecocitrus, 2014). Atualmente, o biogás gerado na fábrica da Ecocitrus já abastece a frota da cooperativa e das empresas Sulgás e Naturovos. (Tavares & D'Avila, 2014).

Todos esses processos estão representados, respectivamente, no esquema a seguir, em que aparece o ciclo que compõe a cadeia de produção da cooperativa (Figura 3):



**Figura 3.** Esquema da Cadeia de Produção da Ecocitrus.

Fonte: Elaborado pelos autores

A partir desse esquema e das informações antes apresentadas, entende-se que no desenvolvimento de suas ações de mercado, a Ecocitrus tem um conjunto amplo de atores com quem interage. Além disso, alinhando-se a proposta sustentável da cooperativa, pode-se perceber ao longo desses relacionamentos que existe um envolvimento efetivo de diferentes *stakeholders*, em diferentes campos de atuação, com a busca do propósito desta organização. Com esta noção, existe alinhamento com o que se tem na discussão sobre sustentabilidade e seus relacionamentos (Seuring & Muller, 2008), pois a integração e cooperação entre os elos favorecem o alcance dos objetivos iniciais propostos pela organização focal.

CRITÉRIOS	ECOCITRUS
Membros da cadeia	Clientes (empresas da região, Sulgás, Nutriovos, etc.) Fornecedores Funcionários Cooperados
Ações de sustentabilidade	Produção de orgânicos Certificação de orgânicos Produção sustentável (redução do GEE) Não utilização de materiais perigosos
<i>Stakeholders</i> secundários	Sociedade (no que se refere ao foco de produção) Meio Ambiente
TBL na prática	Agricultura sustentável: socialmente justa, ecologicamente correta economicamente viável na região. Redução da geração de resíduos Condições de trabalho

**Figura 4.** Principais resultados da pesquisa documental para a Ecocitrus

Fonte: Elaborado pelos autores

Como se pode observar na Figura 4, a partir dos critérios selecionados foi possível mapear os *stakeholders* envolvidos com a prática de sustentabilidade da Ecocitrus em relação a sua cadeia de suprimentos. É importante se ressaltar que apesar de alguns membros da

cadeia serem apresentados como tradicionais (cliente, fornecedor, etc), como indicado na discussão sobre esta organização, o processo de interação entre esses atores é totalmente diferente de uma organização tradicional, principalmente porque a motivação é diferenciada. Além disso, também pode-se ressaltar os cooperados que emergem como um claro exemplo de como reconceituar a cadeia de suprimentos, como proposto por Pagell e Wu (2009).

A Mercur iniciou suas atividades em 1924, como uma oficina de pneus de borracha na cidade de Santa Cruz do Sul, região central do Rio Grande do Sul. Com o passar dos anos, a empresa ampliou o leque de seus produtos para centenas deles, a grande maioria derivados de borracha (Mercur, 2014). Segundo informações do site da empresa, durante os seus 90 anos de atividades, a empresa passou por diversas fases. Atualmente a Mercur tem operado a partir de duas unidades industriais e de uma ampla rede de distribuidores e revendedores em todo o território nacional. A empresa possui atualmente 700 colaboradores diretos e conta com, aproximadamente, 300 terceirizados.

Atua em quatro linhas de produtos: Educação, Saúde, Revestimentos, Cores. Os produtos relacionados à Educação são borrachas de apagar, lápis de cores, corretivos, kits escolares, giz de cera, marcadores de texto, colas e tintas. Para a área da Saúde, produz, principalmente, ataduras, bolsas de borracha, tornozeleiras, muletas, luvas e almofadas. No segmento de Revestimentos, fabrica pisos de borracha para ambientes como academias, brinquedotecas e áreas de recreação, produzindo também revestimentos para ônibus e caminhões. O segmento de Cores procura atender o mercado de artesanato, com tintas para tecidos e texturas (Mercur, 2014).

Nos anos de 2007 e 2008, partir de um processo de reflexão, começaram os estudos sobre a implantação das mudanças, direcionando o foco de interesse para a sustentabilidade. Na dissertação de Klafke (2013) encontra-se a descrição de que Hoelzel Neto (Conselheiro Mercur) percebeu a existência de uma resistência natural dos colaboradores às novas ideias. A velocidade e a efetividade das mudanças não estavam de acordo com o esperado por ele. Diante deste cenário, em 13 de julho de 2009, contando com a aprovação dos acionistas e do conselho de administração da empresa, Hoelzel Neto comunicou aos colaboradores a nova estrutura organizacional.

A empresa realizou uma mudança de ruptura no seu modelo de gestão, alterando o seu tradicional organograma verticalizado para uma organização mais horizontalizada e descentralizada (Antinarelli, 2013). Atualmente as decisões na empresa são tomadas em reuniões das quais participam as pessoas impactadas, em formato de colegiados de decisão, que são divididos em operação e sustentação. Nota-se que o direcionamento das decisões por meio de colegiados e o estímulo ao perfil questionador levam a decisões mais analisadas, indicadas para contextos complexos como este.

A Mercur eliminou as áreas da empresa e as substituiu por processos decisórios. Os colegiados trabalham, pensam e tomam as decisões em conjunto, compartilhando a responsabilidade. Eliminou-se várias hierarquias, e os antigos chefes passaram a cumprir papel de facilitadores, trabalhando para os subordinados (Klafke, 2013).

Segundo Kafke (2013), houve um aumento da comunicação e aproximação com os colaboradores e fornecedores. Além disso, a empresa selecionou seus *stakeholders*, restringindo a Indústria do tabaco, de armamento, de agrotóxicos Jogos de azar; e Indústrias cujas cadeias impõem maus tratos a animais. Para Antinarelli (2013), a empresa restringiu também a participação de organizações que fazem testes com “organismos vivos”, eliminando as que possuem em seu portfólio alguns dos 96 produtos que exijam testes desta natureza em qualquer etapa do seu processo produtivo.

Houve a descontinuidade do pagamento de licenças de personagens da Disney; descontinuidade de incentivos financeiros extras para vendedores ou representantes; opção por não participar de feiras e redução na frequência de lançamento de produtos. Todas essas práticas visam evitar o estímulo do consumo desnecessário. Além disso, foram excluídas das políticas comerciais algumas tradicionais estratégias - antes utilizadas pela empresa - como, por exemplo, de conceder descontos promocionais para promover consumos maiores dos clientes revendedores (distribuidores, atacadistas e varejistas) e, respectivamente, atingir as metas de faturamento (Antinarelli, 2013).

Para Antinarelli (2013), a organização busca praticar o conceito de produção de ciclo fechado, no qual a empresa consegue absorver - nos seus processos de produção - todos os resíduos gerados por ela, criando um ciclo fechado de produção. Assim, a empresa adquiriu novos equipamentos para o fluxo de produção, a fim de proporcionar condições de reutilizar - através do processo de moagem - seus resíduos de borracha. O processo de moagem é realizado por intermédio de um moinho micronizador que transforma os resíduos ou refugos de borracha - oriundos dos processos produtivos - em fibras que podem ser reutilizadas na produção de diversos produtos já fabricados.

De forma a tornar a empresa uma organização com índices de “carbono neutro”, houve decisões estratégicas da empresa evitaram insumos não renováveis, substituindo por outros materiais. Para Antinarelli (2013) desde 2009, não houve aumento nas emissões de gás efeito estufa. Segundo, houve a diminuição da emissão de CO<sub>2</sub>, por meio de estratégias como redução dos deslocamentos. Para isso, a empresa adotou videoconferências em reuniões, utilizou preferencialmente fornecedores locais, além de fornecedores de serviços de transporte menos poluentes, como o marítimo e o ferroviário. Também houve significativa redução nos gastos com o consumo de água e energia elétrica.

Já no âmbito das questões sociais, os temas centrais estão relacionados com o bem estar das pessoas, a integridade física dos funcionários e, principalmente, dos motoristas, devido às longas jornadas de trabalho, assim como, também, às questões de conduta ética sobre algumas problemáticas relacionadas à prostituição infantil e ao consumo de drogas (Antinarelli, 2013).

Em mudanças direcionadas para os colaboradores, pode-se destacar que a Mercur S.A. foi uma das poucas empresas que promoveu a redução da jornada de trabalho, sem prejuízo dos vencimentos, o que foi muito apreciado pelos colaboradores. Houve também direcionamentos para redução da diferença entre o menor e o maior salário, que teve como propósito, contribuir para que as políticas de remuneração e desempenho, cargos e salários da empresa auxiliem, efetivamente, para uma melhor distribuição de renda e redução das desigualdades sociais.

Para Klafke (2013, p. 39) deve-se ressaltar a importância de projetos da empresa que buscam sustentabilidade, dentre eles o Projeto Mamona e o Projeto borracha natural:

O projeto “borracha natural”. consistiu na negociação para o pagamento de um preço justo aos seringueiros, fornecedores da matéria-prima da borracha. O projeto também ofereceu apoio técnico aos seringueiros para melhorar o processo de produção e o aproveitamento da borracha. [...] Por sua vez, o “projeto Mamona” desenvolveu pesquisas e fomentou a cooperação entre ex-produtores de fumo, que foram incentivados a substituir este plantio pelo cultivo de mamona, matéria-prima para o óleo, com a possibilidade de fornecimento para empresas da região.

Os impactos no processo de produção foram bem baixos. Os impactos negativos de maior peso nessas mudanças foram alguns funcionários que não compreenderam ou não absorveram a mudança, por diversas questões. Por isso, empresa desligou algumas pessoas e outras pediram para sair. Nos processos externos como as vendas também houve questionamentos, principalmente com agentes terceirizados ou pessoas mais distantes da empresa. O impacto financeiro inicial foi a redução do faturamento com a manutenção da lucratividade. Porém resultados mostram que a Mercur S/A melhorou o desempenho financeiro em 2012, comparado ao ano anterior. O que leva à conclusão de que a estratégia de gestão pela sustentabilidade adotada, e inicialmente incompreendida pelos concorrentes, gera resultados positivos (Klafke, 2013).

A repercussão nas outras empresas foi variada: alguns concorrentes entenderam que essa era uma estratégia para vender a Mercur S/A; outros acharam que a empresa estava “encolhendo”; e outros, ainda, concluíram que a empresa havia “enlouquecido”. Fornecedores e clientes mais próximos conseguiram entender a nova estratégia, mas acredita-se que os mais distantes, talvez, imaginem que a empresa está em decadência, pois deixou de vender alguns produtos e de importar (Klafke, 2013).

Os estudos de Antinarelli (2013) e de Klafke (2013) corroboram a afirmação que o ambiente da empresa se tornou melhor para os colaboradores e demais *stakeholders* que acreditam na proposta da empresa. A informação mais fluída, a liberdade de iniciativa, a redução no estresse do trabalho, as atividades mais bem planejadas e o comprometimento da equipe foram ganhos das novas estratégias da Mercur. Segundo Antinarelli (2013), para muitos colaboradores - os que acreditam nesta causa - eles acabaram levando isso para suas residências, para sua vida pessoal, ou seja, a questão de você usar os recursos de uma forma mais razoável ou racional e, também, não adquirir desnecessariamente as “coisas.”.

Agora, eles sentem-se parte da mudança e ressaltam como a fluidez da comunicação é um ponto fundamental no processo de implementação da estratégia. Com esta discussão, percebe-se que dos muitos atores que interagem com a organização aqueles que contribuem mais diretamente com a efetivação de sua estratégica tiveram foco de inclusão nas discussões. Esta ideia demonstra orientação para a sustentabilidade e possibilidade de melhor disseminar suas práticas sustentáveis na cadeia de suprimento gerando a possibilidade de cooperação e integração entre esses atores.

CRITÉRIOS	ECOCITRUS
Membros da cadeia -	Fornecedores Colaboradores Distribuidores e Revendedores Terceirizados Comunidade
Ações de sustentabilidade -	Novo modelo de gestão e estrutura Produção de ciclo fechado Restrição de clientes (por exemplo produtores de tabaco) Eliminação de 96 produtos do portfólio Fornecedores locais
<i>Stakeholders</i> secundários -	Sociedade (influenciado pelas mudanças internas) Meio Ambiente
TBL na prática -	Redução do lançamentos de produtos para minimizar o consumo Redução da geração de resíduos Diminuição da emissão de CO2 Reuniões mais participativas para tomada de decisão Bem estar das pessoas

**Figura 5.** Principais resultados da pesquisa documental para a Mercur

Fonte: Elaborado pelos autores

A partir dos critérios analisados, percebe-se que houve um reposicionamento da empresa no que se refere a suas estratégias e decisões. Um ponto importante a ser ressaltado refere-se a mudança do portfólio, o que segundo Seuring e Muller (2008) tem direta relação com a sustentabilidade na cadeia de suprimentos. Além disso, pode-se destacar a questão da transparência junto aos colaboradores e a sociedade. Essa discussão foi apresentada por Carter e Rogers (2008) no que se refere a mudança de cultura da organização e novas práticas

cotidianas. Com base na discussão realizada percebe-se que a interação com os *stakeholders* teve direta influência para que a sustentabilidade possa ser considerada parte da empresa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se perceber que as organizações estudadas têm estratégias consolidadas com foco em sustentabilidade, além de almejem dar prosseguimento a esse tema em novos processos e produtos. Em ambas verificou-se que não havia preocupação unicamente com avanços econômicos, mas também sociais e ambientais, corroborando com os dos preceitos do *Triple Bottom Line* (Carter & Rogers, 2008; Seuring & Müller, 2008; Pagell & Wu, 2009). Nesses dois casos, a pró-atividade na inserção de técnicas inovadoras sociais e ambientais na cadeia de produção/suprimentos deve ser destacada. Além disso, salienta-se a preocupação das organizações com as questões éticas em suas decisões e práticas.

A cooperativa Ecocitrus e a empresa Mercur S.A demonstram ser organizações focais capazes de estruturar as suas cadeias por meio de várias medidas, que incluíram a fixação de normas, divulgação de valores socioambientais entre seus *stakeholders*, estabelecimento de parcerias com empresas e outras instituições voltadas para a sustentabilidade, além da restrição em suas cadeias de elos que não aderiram a esse propósito. Desta forma, pode-se ratificar, em razão de tais exemplos, que quanto mais cooperativos estes elos, mais fácil a disseminação da sustentabilidade entre eles. Esta pode ser considerada uma evidência clara e contributiva para a literatura no tema.

De acordo com as discussões apresentadas algumas reflexões emergem: seriam essas organizações reflexo de práticas realizadas em todo o Brasil? Ou pode-se considerá-las como exemplo de organizações? Realizar o mapeamento a partir de documentos gera um viés pela lente de análise de quem analisa. No entanto, percebe-se nas várias bases de dados analisadas há tendência em demonstrar essas organizações como casos que de fato possuem diferentes comportamentos em sua atuação no mercado. Não se exclui a existência de aspectos que possam ser negativos a reputação de tais organizações, todavia baseando-se no que foi pesquisado fica claro que existem especificidades aos casos.

O mapeamento dos *stakeholders* das duas organizações focais poderá servir como importante base de estudos dos elos conhecidos por meio desse trabalho, a fim de verificar a efetividade da adoção práticas sustentáveis em toda cadeia de suprimentos. A principal limitação dessa pesquisa relaciona-se aos poucos estudos acadêmicos e informações disponíveis, principalmente, sobre a empresa Mercur S.A. Em contrapartida, a existência de poucos estudos evidencia um grande potencial de pesquisa a ser explorado, visto que a empresa é uma referência em estratégias com enfoque em sustentabilidade.

A partir desta discussão, propõe-se novos estudos a partir de outras metodologias, de forma a ter um contato mais direto (visitas, entrevistas, etc.) com as organizações focais analisadas, para obter informações complementares à pesquisa desses atores envolvidos. O conhecimento dos *stakeholders* da cadeia de suprimentos das duas organizações estudadas facilita novos estudos voltados para uma análise aprofundada de todos os elos dessas organizações, verificando como as estratégias socioambientais estão sendo feitas pelos atores mapeados, observando o grau de compromisso de cada um deles com a sustentabilidade.

## REFERÊNCIAS

- Aligleri, L., Aligleri, L. A., & Kruglianskas, I. (2009). *Gestão socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio*. São Paulo: Atlas.
- Antinarelli, A. (2013). *Capital Natural – Equilíbrio entre a sua preservação e a gestão estratégica sustentável: um estudo sobre a Empresa MERCUR S/A*. Dissertação. Mestrado Profissional. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade de Santa Cruz do Sul. Santa Cruz do Sul, Brasil.
- Barbieri, J. C. (2007). Organizações inovadoras sustentáveis. In: Barbieri, J. C., & Simantob, M. *Organizações inovadoras sustentáveis: uma reflexão sobre o futuro das organizações*. São Paulo: Atlas.
- Bardin, L. (2009). *Análise de Conteúdo*. 4ª ed. Lisboa: Edições 70.
- Beske, P., & Seuring, S. (2014). Putting sustainability into supply chain management, *Supply Chain Management: an international journal*, 19(3), 322-331.
- Bossle, M. B., & Nascimento, L. F. M. (2014). As relações interorganizacionais na Rede Justa Trama como um fator de sucesso na produção e comercialização dos produtos de algodão ecológico. *Revista Metropolitana de Sustentabilidade - RMS*, 4 (2), 64-81.
- Carter, C. R., & Rogers, D. S. (2008). A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(5),360-387.
- Carvalho, A. P. (2011). *Gestão Sustentável de Cadeias de Suprimento: análise da indução e implementação de práticas socioambientais por uma empresa brasileira do setor de cosméticos*. Tese. Doutorado em Administração. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, Brasil.
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman.
- Dias, R. (2009). *Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade*. São Paulo: Atlas.
- Ecocitrus. (2014). Recuperado em 5 maio, 2014, de <http://www.ecocitrus.com.br/>.
- Embrapa. (2014). *Produção Orgânica de Citros no Rio Grande do Sul*. Recuperado em 5 maio, 2014 [http://www.cpact.embrapa.br/publicacoes/catalogo/tipo/sistemas/sistema20\\_novo/cap2\\_esta\\_do\\_da\\_arte\\_da\\_producao\\_organica\\_de\\_citros\\_no\\_rio\\_grande\\_do\\_sul.htm](http://www.cpact.embrapa.br/publicacoes/catalogo/tipo/sistemas/sistema20_novo/cap2_esta_do_da_arte_da_producao_organica_de_citros_no_rio_grande_do_sul.htm).

- Goldenberg, M. (2009). *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais*. Rio de Janeiro: Record.
- González-Benito J. (2008). The Effect of Manufacturing Pro-activity on Environmental Management: an exploratory analysis. *International Journal of Production Research*, 46(24), 7017-7038.
- Klafke, R. S. (2013). *Gestão Pela Sustentabilidade: um estudo de caso na empresa Mercur S. A.* Dissertação. Mestrado Profissional. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. São Leopoldo, Brasil.
- Krause, D. R., Vachon, S., & Klassen, R. D. (2009). Special Topic Forum on Sustainable Supply Chain Management: introduction and reflections on the role of purchasing management. *Journal of Supply Chain Management*, 45(4), 18-25.
- Leff, E. (2011). *Racionalidade Ambiental: a reapropriação social da natureza*. Rio de Janeiro. Editora Civilização Brasileira.
- Mahler, D. (2007). The Sustainable Supply Chain. *Supply Chain Management Review*. Mahler, D., Callieri, C., & Erbard, A. (2007). *Chain reaction: your firm cannot be "sustainable" unless your supply chains become sustainable first*. Recuperado em 5 maio, 2014, de [http://www.atkearney.com/images/global/pdf/Chain\\_Reaction\\_S.pdf](http://www.atkearney.com/images/global/pdf/Chain_Reaction_S.pdf).
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2010). *Fundamentos de metodologia científica*. 7. ed. São Paulo: Atlas.
- Mercur. (2014). *O mundo de um jeito bom para todo o mundo*. Recuperado em 5 maio, 2014, de <http://www.mercur.com.br/index.php/conteudo/show?id=28>.
- Meixell, M. J., & Luoma, P. (2015). Stakeholder pressure in sustainable supply chain management: a systematic review. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 45(1/2), 69-89. <http://dx.doi.org/10.1108/IJPDLM-05-2013-0155>
- Pagell, M., & Wu, Z. (2009). Building a More Complete Theory of Sustainable Supply Chain Management Using Case Studies of 10 Exemplars. *Journal of Supply Chain Management*, 45(2), 37-56.
- Palma, L. C. (2007). *A sustentabilidade na cadeia orgânica de citrus: um estudo na cooperativa Ecocitrus*. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios. Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Porto Alegre, Brasil.
- Parmigiani, A., & Rivera-Santos, M. (2011). Clearing a path through the forest: a meta-review of interorganizational relationships, *Journal of Management*, 37(4), 1108-1136.
- Seuring, S., & Müller, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1699-1710.
- Silva, M. E. (2013). Estimulando o consumo sustentável por meio do comportamento socioambiental empresarial: um estudo no Walmart Brasil. *Revista Metropolitana de Sustentabilidade - RMS*, 3(1), 24-45.

Silva, M. E., & Oliveira, A. P. G. (2012). Mapeando as inter-relações para a efetivação do consumo sustentável sobre a perspectiva governo-empresa-sociedade, *Reunir - Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade*, Ed. Especial Rio+20, 2(2), 94-112.

Stoner, J. A. F., & Freeman, R. E. (1994). *Administração*. Rio de Janeiro: LTC. Tavares, F. F., & D'Avila, T. (2014). *Sustentabilidade como agregação de valor no agronegócio: o caso Ecocitrus*. ESPM central de cases. Recuperado em 5 maio, 2014, de <http://www2.espm.br/sites/default/files/ecocitrus.pdf>.

Vachon, S., & Mao, Z. (2008). Linking supply chain strength to sustainable development: a country-level analysis. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1552–1560.

Vermeulen, W. J. V., Uitenboogaart, Y., Pesqueira, L. D. L., Metselaar, J., & Kok, M. T. J. (2010). *Roles of Governments in Multi-Actor Sustainable Supply Chain Governance Systems and the effectiveness of their interventions: An Exploratory Study*. Netherlands Environmental Assessment Agency (PBL). Utrecht University, Netherlands.