

**Insper Instituto de Ensino e Pesquisa
Faculdade de Economia e Administração**

Sofia Any Costa Kaloustian

**Práticas em Sustentabilidade na Cadeia de Valor: estudo
de caso Bunge Brasil e seus Fornecedores**

**São Paulo
2015**

Sofia Any Costa Kaloustian

**Práticas em Sustentabilidade na Cadeia de Valor: estudo
de caso Bunge Brasil e seus Fornecedores**

Monografia apresentada ao curso de Ciências Econômicas, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel do Insper Instituto de Ensino e Pesquisa.

Orientadora: Prof.^a Priscila Claro

**São Paulo
2015**

Kaloustian, Sofia Any Costa

Práticas em Sustentabilidade na Cadeia de Valor: estudo de caso Bunge Brasil e seus Fornecedores. / Sofia Any Costa Kaloustian. São Paulo, 2015.

Monografia: Faculdade de Economia e Administração - Insper Instituto de Ensino e Pesquisa, 2015.

Orientador: Prof.^a Priscila Claro

1. Sustentabilidade 2. Cadeia de Valor 3. Agronegócio Alimentício 4. Bunge Brasil I. Sofia Kaloustian II. Práticas em Sustentabilidade na Cadeia de Valor: estudo de caso Bunge Brasil e seus Fornecedores.

Sofia Any Costa Kaloustian

**Práticas em Sustentabilidade na Cadeia de Valor: estudo de caso
Bunge Brasil e seus Fornecedores**

Monografia apresentada ao curso de Ciências Econômicas, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel do Insper Instituto de Ensino e Pesquisa.

Aprovado em Junho 2015

EXAMINADORES

Prof.^a Priscila Claro

Orientadora

Tiago Fischer

Insper Instituto de Ensino e Pesquisa

Danny Pimentel Claro

Insper Instituto de Ensino e Pesquisa

Resumo

KALOUSTIAN, Sofia Any Costa. Práticas em sustentabilidade no agronegócio alimentício: um estudo de caso Bunge Brasil. São Paulo, 2015. Monografia – Faculdade de Economia e Administração, Insper Instituto de Ensino e Pesquisa.

O objetivo deste trabalho é analisar as práticas em sustentabilidade de uma empresa multinacional atuante no agronegócio alimentício, Bunge Brasil, no que tange o gerenciamento dos produtores rurais – seus principais fornecedores. São representadas aqui as ações tomadas pela organização no que diz respeito à sustentabilidade na Cadeia de Valor e nas relações com fornecedores, aplicada ao Programa Agricultura Sustentável da Companhia. A Bunge Brasil está entre as maiores empresas de agronegócio, alimentos e bioenergia do país, e é a maior exportadora do agronegócio brasileiro. A organização atua no mercado por meio de três áreas de negócio: Agronegócio, Alimentos & Ingredientes e Açúcar & Bioenergia. O compromisso da companhia com a sustentabilidade está evidente na missão, visão e valores, e é amplamente difundido no dia a dia da organização. São analisados, portanto, os relatórios de sustentabilidade publicados, para identificar de que forma a Bunge aplica conceitos e diretrizes sustentáveis em sua Cadeia de Valor e o impacto desses fatores na sua relação com fornecedores, como forma de responder à crescente pressão social e ambiental no sentido de estabelecer estratégias de negócio sustentáveis.

Palavras chave: sustentabilidade, fornecedores, cadeia de valor, agronegócio alimentício.

Abstract

This work aims to analyze sustainable practices of a multinational company operating in agribusiness, Bunge Brazil. Here are represented the actions taken by the company regarding the sustainability of their Value Chain and their relationship with suppliers. Bunge Brazil is amongst the top companies in Agribusiness, Food and Bioenergy. It has been in Brazil since 1905 and it is in over 80% of the houses in Brazil. The company's commitment with sustainability is evident in its mission, vision and values. Therefore, this work analyzes the published sustainability reports, to identify how the company applies this concepts and guidelines in its value chain and the impacts of these actions in the organization's suppliers, as a way to answer to the increasing pressure related to the environment.

Keywords: sustainability, suppliers, value chain, food agribusiness.

Lista de Figuras

Figura 1 - Matriz de criação de valor sustentável.	12
Figura 2 – Modelo qualitativo de análise.	16
Figura 3 – Indicadores.	18
Figura 4 – Indicadores 2011	20
Figura 5 – Indicadores 2012	21
Figura 6 – Indicadores 2013	22

Sumário

1 Introdução.	8
2 Objetivos.	10
2.1 Objetivo Geral.	10
3 Revisão Bibliográfica.	10
4 Metodologia.	15
5 Resultados.	17
5.1 Análise dos relatórios.	18
5.1.1 2011.	18
5.1.2 2012.	20
5.1.3 2013.	21
6 Conclusão.	23
7 Referências.	25

1 Introdução

O modo de produção capitalista enfrenta atualmente um problema referente à viabilização da produção no longo prazo. A globalização da economia e a crescente demanda da população levaram a um esgotamento dos recursos naturais disponíveis, fazendo necessário o desenvolvimento de uma visão de negócios voltada para a sustentabilidade (ONU, Objetivos do Milênio, 2008).

De acordo com o *The Millenium Development Goals report, 2014*, 20% da área verde do planeta já foi desmatada; quase 20% dos corais e recifes foram destruídos e a emissão de gás carbônico tem sido alta. Nos últimos 70 anos a quantidade de água utilizada dobrou, sendo 60% destinada para a agricultura. Esses fatores, entre outros, levam à extinção da biodiversidade no planeta, ao aquecimento global e à alteração da qualidade da água disponível, afetando, o que aumenta a possibilidade de mudanças no planeta que afetem a vida de todos.

Dado o cenário atual, há a necessidade de promover e implementar o desenvolvimento sustentável em todas as esferas produtivas. É válido analisar de que maneiras é possível manter e aprimorar a produção ao mesmo tempo em que se sustenta e desenvolve o ambiente em que a organização está inserida.

A Bunge atua no Brasil desde 1905 e está presente em mais de 80% dos lares brasileiros. É uma das principais empresas de agronegócio do Brasil e uma das maiores exportadoras. Tem sido amplamente reconhecida como a empresa mais sustentável do agronegócio, dados os constantes investimentos em melhoria da logística, na relação com as comunidades nas quais atua, no uso de energia limpa, entre outros. A sustentabilidade é um valor para a companhia, que orienta sua estratégia, e está presente no dia a dia dos negócios tanto no Brasil, quanto no resto do mundo. A escolha da Bunge se deu devido ao setor em que a empresa atua e sua ação direta na natureza e à magnitude das operações da companhia, que têm grande impacto no ambiente.

Segundo Macedo (2007) os resultados de qualquer negócio devem ser analisados tanto sob a ótica econômico-financeira, quanto pela ótica dos impactos gerados na sociedade e no ambiente em que o negócio está inserido, sempre em busca de objetivos que garantam sua sustentabilidade no longo prazo.

Companhias atuantes no agronegócio tem sido o foco de debates sociais, dada a insatisfação com a industrialização da produção agrícola e os deficientes sistemas de provisão de demanda por alimentos, o que cria oportunidades para o desenvolvimento de estratégias de negócio sustentáveis e abre um novo mercado para produtos '*environmentally-friendly*' (JANSEN E VELLEMA, 2004). Empresas que atuam especialmente no agronegócio alimentício enfrentam ainda pressões que dizem respeito à qualidade e saudabilidade dos alimentos produzidos, dada a crescente preocupação com a saúde da população. No mercado atual não há espaço para organizações que não incluem as preocupações sociais em suas estratégias, dados os diversos fatores do mercado tais como exigências legais, exigências dos consumidores, entre outros.

Entretanto, não é possível que haja desenvolvimento sem que a natureza seja afetada, conforme pontua Schmidheiny (2002 apud BUFFARA; PEREIRA, 2003, p. 3). Nesse contexto, o papel das companhias é gerenciar os impactos gerados no processo produtivo, de modo a diminuí-los.

Um número crescente de empresas está adotando estratégias sustentáveis nos seus negócios, ampliando seus conceitos a todos os participantes da cadeia produtiva, que estão cada vez mais conscientes sobre o seu papel na busca pelo desenvolvimento sustentável: funcionários, acionistas, *stakeholders*, consumidores, fornecedores, o governo e o público em geral (SCHMIDHEINY, 1992).

Apesar da ampla disseminação da necessidade de se implementar práticas sustentáveis, é comum encontrar no mercado organizações que praticam o chamado '*greenwash*', definido pelo *Webster's New Millenium Dictionary of English* como a disseminação pela empresa de políticas sustentáveis como forma de desviar a atenção das práticas abusivas e '*environmentally unfriendly*' - consiste na adaptação do conceito de sustentabilidade às atividades da companhia, e não representa a efetiva incorporação desse conceito nos processos.

O processo em busca da efetiva sustentabilidade em uma organização exige mudanças estruturais nas dimensões social e ambiental e em todos os aspectos relativos não só à produção, mas também à cultura e disseminação de valores da companhia, invocação e avaliação dos fornecedores e de toda a cadeia de suprimento.

2 Objetivos

2.1 Objetivo Geral

O objetivo principal deste trabalho é analisar práticas de sustentabilidade no que tange a gestão dos produtores rurais – fornecedores da Bunge - no Programa Agricultura Sustentável¹. É analisada a evolução de tais práticas ao longo dos anos 2011, 2012 e 2013, à luz da crescente discussão a respeito da importância de se desenvolver estratégias de negócio que alinhem o processo produtivo ao crescimento e aprimoramento do meio ambiente em que a empresa está inserida, tangenciando aspectos sociais, ambientais e organizacionais. O foco de análise, dado que a empresa possui várias iniciativas no âmbito de sustentabilidade, serão os investimentos e práticas para a Promoção da Agricultura Sustentável. A escolha se deu devido à materialidade da análise da Cadeia de suprimento e dos impactos gerados pelos produtores rurais (no caso, fornecedores da Bunge) na preservação ambiental e condições de trabalho.

3 Revisão Bibliográfica

Desenvolvimento sustentável e sustentabilidade

O modo de crescente acumulação capitalista atual contrapõe duas questões fundamentais: a necessidade de atender a demanda mundial e o impacto do processo produtivo no meio ambiente. Desta forma, enfrenta o desafio de encontrar soluções para o esgotamento de recursos e formas de garantir seu desenvolvimento no longo prazo.

O Relatório Brundtlandt traz a definição de desenvolvimento sustentável como “o desenvolvimento que encontra as necessidades atuais sem comprometer a habilidade das futuras gerações de atender suas próprias necessidades”. Essa definição pontua a necessidade de uma revisão do posicionamento do mundo frente aos novos desafios ambientais e a inclusão da visão de longo prazo nas atividades.

¹ Programa Agricultura Sustentável: consiste em um dos pilares da plataforma de sustentabilidade da Bunge e busca sensibilizar e capacitar produtores rurais como forma de minimizar seus impactos ambientais e garantir o cumprimento de leis ambientais e trabalhistas e dos direitos humanos.

O entendimento de desenvolvimento sustentável passa inicialmente pela noção de desenvolvimento no cenário capitalista atual. Nesse sentido, desenvolvimento se define como crescimento, progresso, no âmbito econômico e tecnológico, embasado por ganhos de produtividade e exploração de recursos disponíveis (OLIVEIRA, 2007).

As questões relativas à sustentabilidade ganharam relevância à medida que esse desenvolvimento capitalista passou a afetar as esferas ambientais, e prejudicar as possibilidades de desenvolvimento futuro. O meio ambiente se tornou fator central de discussões acerca do caminho a ser seguido na busca pelo desenvolvimento, e foi amplamente discutido em diversos debates.

Desenvolvimento sustentável e criação de valor no Agronegócio

Sob a ótica empresarial, uma empresa sustentável é aquela que contribui para o desenvolvimento sustentável ao gerar, simultaneamente, benefícios econômicos, sociais e ambientais – conhecidos como os três pilares para o desenvolvimento sustentável – criando valor sustentável. (HART e MILSTEIN, 2004). Esses pilares consistem no retorno financeiro, indicador de desempenho no curto prazo e uma base para longo prazo, no ambiente interno e externo da empresa, habilidades, experiências e dedicação, e na ciência ambiental, poluição e proteção da saúde humana e sustentabilidade dos recursos, respectivamente (CLARO, CLARO E AMÂNCIO, 2008).

A criação desse valor sustentável, segundo Hart e Milstein (2004), passa por duas dimensões: necessidade de manter os negócios atuais e garantir os mercados de amanhã, e a necessidade de crescimento interno da empresa ao mesmo tempo em que absorve e incorpora conhecimentos e práticas externas. O alinhamento dessas duas dimensões cria, por sua vez, quatro aspectos cruciais para criação de valor sustentável: redução de custo e risco, o papel de *stakeholders* e seus interesses, a preocupação com a criação de produtos e serviços no futuro e as expectativas de desempenho futuro.

Figura 1 – Matriz de criação de valor sustentável



Fonte: Hart e Milstein

Outra abordagem, citada por Porter e Kramer (2008), define três maneiras de uma companhia criar valor compartilhado. Os autores pontuam que a criação de valor compartilhado tem origem na habilidade da companhia em identificar e expandir as conexões entre a sociedade e o progresso econômico. Nesse contexto, as oportunidades surgem a partir da reformulação de produtos e prospecção de novos mercados, na redefinição da produtividade ao longo da cadeia produtiva e de valor e do desenvolvimento das comunidades locais em que a companhia está inserida.

A reformulação de produtos e prospecção de novos mercados diz respeito às necessidades sociais, como por exemplo, saúde, saudabilidade e moradia, e à exploração de novos mercados, não explorados, e que apresentam necessidades não atendidas.

A redefinição da produtividade ao longo da cadeia produtiva e de valor possibilita a sinergia entre progresso social e produtividade, por meio da revisão do consumo de energia e logística, melhor uso de recursos, fortalecimento das relações com fornecedores, entre outros.

Já o desenvolvimento de comunidades locais possibilita melhoria na produtividade, inovação e competitividade. Esse desenvolvimento se dá por meio da identificação e solução de ineficiências e falhas nas condições da comunidade em

que a companhia está inserida, alinhando o sucesso da empresa ao sucesso do ambiente ao seu redor. O meio mais eficiente de se desenvolver as comunidades se dá por meio da integração entre o setor privado e o setor público.

Os investimentos corporativos no desenvolvimento sustentável podem ser categorizados em investimentos estratégicos ou altruístas (HILLMAN e KEIM, BARON, 2001). Os investimentos estratégicos são aqueles direcionados ao core business da companhia, voltados para fatores internos. Já os investimentos altruístas são aqueles voltados para o ambiente externo, sob uma ótica social e ambiental.

No caso do Agronegócio, grande parte dos investimentos relacionados à sustentabilidade foca-se na redução do consumo de energia e água, na redução e gestão de resíduos, na logística, na inovação dos produtos, na relação com fornecedores e nas relações trabalhistas. (FRITZ, SCHIEFER, 2008; CLARO, CLARO, MAFRE, 2001).

Portanto, o desafio, também no Agronegócio, está relacionado a gerir adequadamente todos os impactos na cadeia de suprimento, de todos os parceiros de negócio. Neste contexto, conforme trata Larson no artigo *Green Supply Chain* (2009), empresas têm investido no desenvolvimento de cadeias de suprimentos verdes, as chamadas *Green supply chains*, que adotam práticas sustentáveis em todas as etapas do processo – desde a manufatura até o uso e o consequente descarte de resíduos pelo consumidor. Esse novo modo de produção reduz desperdícios, diminui riscos legais e ambientais, melhora a imagem da empresa frente aos stakeholders e permite o enrijecimento das regras relacionadas à produção nas companhias. Um fator crucial no desenvolvimento das *green supply chain* é a logística reversa – processo que considera de que forma o produto, após seu uso pelo consumidor final, pode ser recuperado e reutilizado.

O conceito de *green supply chain* pressupõe que as práticas na cadeia de suprimento devem ser desenvolvidas e aprimoradas como forma de internalizar alguns dos efeitos externos que a produção pode gerar e transformá-los em fontes de valor, sendo assim uma opção para diversas questões relacionadas à sustentabilidade, criando valor para as companhias.

Conforme abordam Claro e Claro (2014), os consumidores exercem um importante papel no estabelecimento de *green supply chains* no que tangencia o processo de decisão, o comportamento online, o envolvimento no processo de compra, a customização de serviços e o consumo responsável.

O desenvolvimento dessas novas cadeias de suprimento alia os desafios de sustentabilidade que as empresas enfrentam à criação de valor compartilhado baseada nos três pilares do desenvolvimento sustentável. Esse processo enfrenta oito desafios em seu desenvolvimento: o design de produto, a melhoria dos processos e operações, a logística, o engajamento os funcionários, a transparência, a seleção de fornecedores locais e o estreitamento das relações (para tomada de decisão em conjunto), além de envolver também o desenvolvimento de parcerias com outras companhias na busca por inovação e eficiência.

O estabelecimento de *green supply chains* atende a pressões legais e sociais relacionadas a sustentabilidade, melhora a disponibilidade e qualidade dos recursos disponíveis e reduz externalidades negativas no ambiente, de forma que entrega valor para consumidores e cria valor compartilhado.

O alinhamento do conceito de sustentabilidade, da noção de valor compartilhado e dos três pilares para o desenvolvimento sustentável permite definir as diretrizes para as ações das companhias no caminho para a sustentabilidade.

Publicação das práticas em sustentabilidade

O principal instrumento de divulgação das práticas sustentáveis de uma companhia é o relatório de sustentabilidade no formato proposto pelo Global Reporting Initiatives, ou GRI, que define grupos de indicadores econômicos, ambientais e sociais a serem controlados e reportados pelas empresas.

As diretrizes propostas pelo GRI permitem maior transparência e *accountability* para as companhias, o que aumenta a confiança dos diversos *stakeholders* envolvidos nas operações. Além disso, permitem que diferentes organizações, de diversos setores e formatos, publiquem seus relatórios de forma padronizada e transparente.

Nos relatórios propostos pelo GRI, os três pilares do desenvolvimento sustentável – ambiental, social e econômico - são reportados por grupos de indicadores: econômico, meio ambiente, direitos humanos, práticas trabalhistas e trabalho decente, responsabilidade pelo produto e pela sociedade.

Em se tratando de empresas atuantes no setor alimentício, há diretrizes ainda mais específicas tratadas pelo *The Food Processing Sector Supplement* que inclui, além dos indicadores tradicionais, alguns específicos relacionados a práticas de exploração, investimento em comunidades, práticas que possibilitam a produção de produtos saudáveis, saúde e segurança do consumidor, entre outros.

4 Metodologia

Dado o contexto e os objetivos supracitados, este trabalho será caracterizado como um estudo de caso qualitativo e de natureza exploratória. A metodologia exploratória de estudo de caso é definida por Yin (1990) como: "(...) uma forma de se fazer pesquisa social empírica ao investigar-se um fenômeno atual dentro de seu contexto de vida real, onde as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e na situação em que as múltiplas fontes de evidência são usadas." De acordo com YIN (1990), a preferência pelo uso do estudo de caso deve ser dada para pesquisas sobre eventos contemporâneos, nas situações em que os comportamentos relevantes não podem ser manipulados e consistem em um estudo denso e exaustivo sobre poucos objetos, de modo que forneça um vasto conhecimento a seu respeito. Dessa forma, pressupõe "(...) capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências ." (YIN, 1990).

Neste estudo, a análise será conduzida sob a perspectiva da sustentabilidade na cadeia de produção, cujo foco de análise será a Promoção da Agricultura Sustentável implementada pela empresa e que busca estreitar relacionamentos com produtores rurais e garantir desde a sustentabilidade da cadeia até a segurança alimentar. A Bunge, além de implementar iniciativas visando o desenvolvimento de melhores práticas ambientais e sociais de seus fornecedores, como análise de critérios socioeconômicos, parcerias com ONGs e desenvolvimento de ferramentas

de gestão socioambiental, também controla os resultados alcançados. A avaliação final sugere que fornecedores críticos tanto na categoria de desempenho ambiental e social, sejam vetados ou bloqueados.

A partir da revisão de literatura e da realidade de negócio da Bunge, foi possível então desenvolver um modelo qualitativo de análise (figura 2) que será usado para se discutir as práticas de sustentabilidade implementadas e os resultados alcançados no que tange a conformidade de seus fornecedores.

Figura 2 – Modelo qualitativo de análise



A fim de se verificar o desenvolvimento das práticas de sustentabilidade ao longo dos anos, serão analisados os resultados reportados nos relatórios anuais 2011, 2012 e 2013.

Os dados a serem observados são secundários, extraídos de documentos publicados pela empresa – relatórios de sustentabilidade dos anos 2012, 2013 e 2014 (relativos aos anos 2011, 2012 e 2013, respectivamente), publicados de acordo com as diretrizes do *Global Reporting Initiatives*, nas versões GRI-G3 em 2012 e 2013 e GRI-G4 em 2014, incluindo suplementos setoriais. Os dados dos

relatórios foram coletados no final do mês de Fevereiro de 2015. Além disso, são utilizadas informações fornecidas pelo Gestor da Bunge da área de Sustentabilidade.

A partir dos relatórios, procedeu-se à categorização e discussão das práticas da Bunge em relação aos fornecedores (realizadas pela autora). Estas serão apresentadas na seção “Resultados e Discussão” deste estudo. Finalmente, será apresentado, também na seção de resultados, o evolutivo no número de fornecedores vetados e bloqueados por práticas consideradas desalinhadas com a sustentabilidade.

5 Resultados

Definidas as práticas ambientais e sociais e os indicadores de conformidade (modelo de análise), são descritas aqui as práticas implementadas pela Bunge a cada ano, bem como os resultados alcançados.

Entende-se que a Bunge tem se empenhado em “sensibilizar e capacitar os parceiros comerciais para que a produção respeite os direitos dos trabalhadores e não traga danos ao meio ambiente, que os recursos naturais sejam aproveitados racionalmente e o desenvolvimento socioeconômico resulte em benefícios para a sociedade local e para o país” (Relatório de Sustentabilidade, edição 2013, Bunge Brasil) o que torna necessário o estabelecimento de critérios socioambientais que estimulem e guiem também as ações dos fornecedores, os quais serão analisados nesse trabalho.

A gestão dos fornecedores, segundo Michel Santos², responsável da Bunge da área da sustentabilidade, objetiva garantir que a produção esteja livre de problemas sérios na cadeia de suprimento e evitar riscos reputacionais. Dessa forma, a companhia garante a perenidade das relações, diminuindo o custo de desenvolver de novos fornecedores e de levar governança a tal cadeia. Entretanto, há o entendimento de que a adesão aos princípios da companhia é opcional, de modo que os fornecedores sempre estão sujeitos a deixar de fazer negócios com a Bunge em caso de problemas relacionados ao não cumprimento de tais princípios. O

² As informações fornecidas por Michel Santos são resultado de uma entrevista feita por *email*, na qual o gestor respondeu a questões referentes ao porque gerenciar fornecedores, as ações tomadas pela companhia e os principais desafios enfrentados nesse âmbito.

maior desafio da companhia no âmbito da gestão de produtores rurais é o ‘*enforcement*’ compulsório como forma de evitar compras fora dos padrões básicos estabelecidos.³

A discussão das práticas ambientais e sociais do Programa Agricultura Sustentável da Bunge, bem como a análise dos principais indicadores de resultados dos fornecedores (produtores vetados e bloqueados) possibilita uma avaliação crítica da eficácia na implementação das práticas de sustentabilidade.

Os indicadores de conformidade a serem analisados nos anos 2011, 2012 e 2013 mostram a quantidade de produtores bloqueados no ano analisado, por não estarem em conformidade com as práticas da empresa e a quantidade de produtores que permaneceu vetada ao longo do ano, nas seguintes categorias: Ibama e Moratória da Soja⁴ - que consiste na não aquisição de soja cultivada em áreas de desmatamento - (categoria ambiental) e Pacto Nacional de Erradicação do Trabalho Escravo (categoria social).

Figura 3 - Indicadores

2011		2012		2013	
NOVOS PRODUTORES BLOQUEADOS DURANTE O ANO	TOTAL DE PRODUTORES QUE PERMANECERAM VETADOS NO ANO	NOVOS PRODUTORES BLOQUEADOS DURANTE O ANO	TOTAL DE PRODUTORES QUE PERMANECERAM VETADOS NO ANO	NOVAS INCLUSÕES DE BLOQUEIOS EM 2013	TOTAL DE PRODUTORES QUE PERMANECERAM VETADOS NO ANO

Fonte: Relatório de Sustentabilidade 2014

5.1 Análise dos relatórios

A Bunge reconhece e incentiva boas práticas e entende que é necessário adotar critérios rígidos para garantir o cumprimento de práticas sustentáveis (site institucional, Sustentabilidade). Todos os fornecedores da companhia são avaliados

³ Entende-se por ‘*enforcement*’ compulsório o bloqueio de fornecedores que não se encontram em conformidade com os padrões sustentáveis estabelecidos.

⁴ Moratória da Soja: iniciativa que visa impedir a aquisição de grãos provenientes de áreas desmatadas do bioma amazônico após julho de 2006; tem buscado diminuir os efeitos do desmatamento que seria promovido pelo avanço da sojicultura.

quanto ao cumprimento de práticas de respeito a direitos humanos, que possuem cláusulas específicas em todos os contratos de investimento. Fornecedores que não atendem aos requisitos da legislação ambiental, desrespeitam os pactos assumidos pela companhia ou as cláusulas contratuais sofrem a suspensão de contratos de compra e restrição do fornecimento de fertilizantes e são embargados pela companhia (Relatório de Sustentabilidade, edição 2012).

5.1.1 2011

Segundo o Relatório de Sustentabilidade publicado em 2012, no ano de 2011 a companhia promoveu ações de conscientização de fornecedores e clientes e de investimento em inovação e pesquisas.

Dentre as práticas implementadas destacaram-se as ações de conscientização e sensibilização dos fornecedores, que consistiram no trabalho conjunto da companhia e diversas instituições na promoção de eventos para boas práticas agrícolas. A companhia ainda operou em conformidade com a legislação vigente no país e com os padrões referentes à exportação de produtos, bem como alguns padrões mundiais de produção.

Em 2011, na categoria social “Controle sobre áreas de risco de uso de trabalho penoso análogo ao escravo”, a Bunge atingiu sua meta e manteve 100% de controle sobre os produtores que não respeitaram o pacto assumido pela companhia: ocorreram 4 bloqueios de fornecedores, mas o total de produtores bloqueados reduziu de 64 para 27, indicando conscientização dos produtores quanto à necessidade de adequação das condições de trabalho.

Na categoria ambiental, a companhia também atingiu suas metas. O indicador “Controle sobre embargos do IBAMA” mostra que o número de produtores bloqueados caiu de 1.873 para 844, indicando adequação dos produtores às necessidades ambientais.

Já o indicador “Impedimento de originação de soja cultivada sobre desmatamentos” (Moratória da Soja) mostra que 15 produtores foram bloqueados por não respeitarem esse compromisso da empresa.

Figura 4 – Indicadores 2011

	2011	
	Novo produtores bloqueados durante o ano	Total de produtores que permaneceram vetados no ano
IBAMA	203	844
Moratória da Soja	15	88
Pacto Nacional de Erradicação do Trabalho Escravo	4	27

Fonte: Relatório de Sustentabilidade 2012

Em 2011 a Bunge ainda atingiu suas metas em outros indicadores como “Incremento de ferramentas para sensibilizar produtores sobre questões da agricultura sustentável” e “Investimento na educação e conscientização ambiental”, reforçando o compromisso da companhia com a promoção da sustentabilidade em toda a cadeia produtiva. Tais iniciativas, que buscam educar e sensibilizar fornecedores, parecem possibilitar a conscientização dos agentes e assegurar uma relação companhia-produtor de longo prazo, via alinhamento de valores entre ambas as partes.

5.1.2 2012

Segundo o Relatório de Sustentabilidade publicado em 2013, em 2012, no que tange práticas adotadas pela companhia, foram realizados treinamentos de campo para aproximadamente 4000 produtores e cursos para aproximadamente 500 produtores do Mato Grosso, através do programa Soja Plus. Esse programa consiste em uma iniciativa que dissemina boas práticas agrícolas e de gestão econômica, social e ambiental para produtores rurais e abrange cerca de 15% de toda a produção nacional de soja. O objetivo dessa iniciativa é reforçar a possibilidade de alinhamento entre a produção agrícola e a conservação dos recursos naturais e proporcionar melhoria da saúde e segurança no trabalho rural.

Assim como os indicadores de ‘Incremento de ferramentas’ e ‘Investimento na educação e conscientização ambiental’ supracitados, o programa Soja Plus possibilita a formação de fornecedores conscientes e em conformidade com os padrões da Bunge, diminuindo a necessidade de bloqueios.

Na categoria social “Controle sobre áreas de risco de uso de trabalho penoso análogo ao escravo”, a Bunge atingiu sua meta e manteve 100% de controle sobre produtores que não respeitaram esse compromisso assumido pela companhia. No ano foram realizados 8 novos bloqueios, mas o número total de fornecedores bloqueados caiu de 27 para 16, indicando consciência dos produtores quanto à melhoria das condições trabalhistas.

Na categoria ambiental a empresa atingiu sua meta em ambos os indicadores. No que diz respeito ao “Controle sobre embargos do IBAMA”, o número total de produtores bloqueados reduziu de 844 para 425, mostrando que os fornecedores estão mais alinhados às necessidades ambientais.

Quanto à Moratória da Soja, 20 novos produtores foram bloqueados por não respeitarem esse compromisso. Em 2012, 0,1% da soja brasileira foi produzida em áreas desmatadas e a Bunge manteve o compromisso de não adquirir essa produção.

Figura 5 – Indicadores 2012

	2012	
	Novo produtores bloqueados durante o ano	Total de produtores que permaneceram vetados no ano
IBAMA	207	425
Moratória da Soja	20	53
Pacto Nacional de Erradicação do Trabalho Escravo	8	16

Fonte: Relatório de Sustentabilidade 2013

5.1.3 2013

Durante o ano de 2013 a Bunge manteve seus controles sobre indicadores das categorias ambiental e social. Ao fim do ano, 100% dos fornecedores cumpriam a política de compras da companhia e não foram registradas queixas e reclamações relativas ao desrespeito de direitos humanos em toda a cadeia produtiva.

No ano de 2013 o Programa Soja Plus de sensibilização de produtores deu ênfase às mudanças propostas pelo novo Código Florestal e enfrentou o desafio de melhorar os indicadores econômicos, sociais e ambientais da produção agrícola, bem como a capacidade de gestão dos produtores.

No ano, a Bunge atingiu suas metas em ambas as categorias analisadas. O indicador “Controle sobre áreas de risco de uso de trabalho penoso análogo ao escravo” mostra que a empresa manteve 100% de controle sobre os produtores que não respeitaram o pacto assumido e realizou 6 novos bloqueios. O número total de fornecedores bloqueados caiu de 16 para 13, indicando conhecimento e consciência dos produtores quanto à adequação às leis trabalhistas.

O indicador de “Controle sobre embargos do IBAMA” mostra que 47 novos produtores foram bloqueados por não respeitarem os embargos e o número total de fornecedores bloqueados foi semelhante ao registrado em 2012.

Já o indicador de Moratória da Soja mostra que 6 produtores foram bloqueados por não atenderem aos requisitos, número consideravelmente menor do que aquele registrado em 2012 (20 produtores). O número total de fornecedores bloqueados em 2013 foi 43.

Figura 6 – Indicadores 2013

	2013	
	Novo produtores bloqueados durante o ano	Total de produtores que permaneceram vetados no ano
IBAMA	47	423
Moratória da Soja	6	43
Pacto Nacional de Erradicação do Trabalho Escravo	6	13

Fonte: Relatório de Sustentabilidade 2014

6. Conclusão

É evidente que sustentabilidade é um dos valores que norteiam as ações da Bunge. A companhia investe seus esforços na gestão de todos os agentes da cadeia de produção na busca por criação de valor.

Investir em ações de formação dos agentes da cadeia de suprimento pode trazer resultados positivos para a companhia no que tange a sustentabilidade da cadeia. A gestão de fornecedores do agronegócio alimentício é motivada pelos impactos que as ações desses agentes têm sobre o ambiente em que atual e pelo fato de que eles não estão sob gestão total da Bunge, caracterizando-se como um fator de maior risco na cadeia de suprimento. Além disso, dado que os recursos naturais são a base dos negócios da Bunge, é crucial que se gerencie a utilização deles, para garantir sua disponibilidade presente e futura, o que é alcançado por meio da gestão dos fornecedores.

No agronegócio em especial, é comum a implementação de ações de sensibilização e formação como forma de gerir fornecedores, baseadas na classificação destes de acordo com a importância dos produtos fornecidos e o risco de descumprirem os requisitos da companhia, sujeitos a auditorias, códigos de ética e conduta, entre outros. Tais medidas possibilitam ampla disseminação dos valores das companhias desde o momento da contratação e durante toda a relação entre os agentes, uma vez que são permeadas pela cultura das empresas, podendo levar à construção de relações sustentáveis de longo prazo e à manutenção da cadeia de suprimento. Além disso, permitem mitigar o risco de não adequação aos princípios e a necessidade de bloqueios, supracitados pelo gestor Michel Santos como os maiores desafios a serem enfrentados.

Feitas as análises dos relatórios publicados, é possível perceber que:

1. A avaliação de que suas ações, principalmente no Agronegócio Alimentício, têm forte impacto sob a ótica de sustentabilidade está presente nas ações da Bunge.
 - a) Nesse contexto, a Bunge busca assegurar máxima eficiência no uso de recursos e minimizar os impactos gerados por sua cadeia de produção.

2. Como parte crucial do Programa Agricultura Sustentável, a companhia investe na gestão de seus fornecedores de modo a garantir que todos estejam em conformidade com seus valores e sua estratégia, definindo uma Política de Relação com Fornecedores.
3. As ações da Bunge no âmbito de gestão de fornecedores são fortemente no sentido de formação e conscientização desses agentes, o que permite alinhamento de valores e expectativas entre a companhia e os produtores rurais.
 - a) Uma vez que o principal indicativo utilizado pela companhia para análise de desempenho do programa Agricultura Sustentável é o número de fornecedores bloqueados, é provável que o investimento em políticas de gestão com caráter educativo, desde o momento da contratação, garanta o atingimento das metas nas duas categorias analisadas.

A gestão dos agentes da cadeia de suprimento se configura como fator estratégico, pois permite controle da Bunge sobre suas atividades e a ampla divulgação e consolidação dos valores e compromissos sob os quais a companhia foi construída, além de atender a questões ambientais amplamente discutidas sob a ótica sustentável. Portanto, a gestão dos produtores rurais deve acompanhar mudanças regulatórias e de direcionamento da companhia, sendo adaptadas a diferentes objetivos almejados pela companhia.

Consequentemente, é válido considerar que, ainda que a Bunge seja reconhecida por suas práticas sustentáveis, há a possibilidade de melhoria em algumas de suas políticas. Seria interessante analisar em que medida suas principais concorrentes praticam a gestão direta de fornecedores, quais são as diferentes ações propostas e a eficiência delas no âmbito sustentável.

7. Referências

Baron, D. (2001). **Private politics, corporate social responsibility and integrated strategy**. Journal of Economics and Management Strategy, 10(1), p.7-45. Doi: 10.1111/j.1430-9134.2001.00007.x. ; Doi: 10.1162/105864001300122548

BRUNDTLAND COMMISSION. Our common future. Oxford: Oxford University Press, 1987.

BUFFARA, Lúcia C. B.; PEREIRA, Maurício F. **Desenvolvimento sustentável e responsabilidade social: um estudo de caso no Grupo O Boticário**. Revista de Ciências da Administração, v. 5, n. 9, p. 1-19, jan./jul. 2003

Bunge Brasil. Relatórios anuais 2012, 2013 e 2014. Recuperados em 2014, de <http://www.bunge.com.br/Sustentabilidade/Publicacoes.aspx>

Bunge Brasil, site institucional, <http://www.bunge.com.br/Bunge/Perfil.aspx>.

Claro, P. B. de O, Claro, D. P., Mafra, F. L. M. (2001). **Consciência ou imposição: um estudo sobre os fatores condicionantes do comportamento ambiental de uma organização rural Holandesa**.

Claro, P. B. de O, Claro, D. P. & Amancio, R. (2008, outubro/ dezembro). **Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações**. Revista de Administração (RAUSP), 43(4), 289-300.

Claro, P. B. de O, Claro, D. P. (2014), **Value to consumers by greening the supply chain**. Insper Instituto de Ensino e Pesquisa, São Paulo.

Fritz, M., Schiefer, G. (2008). **Sustainability in Food Networks**. Paper presented at the GEWISOLA conference, September 24-26, 2008, Bonn

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1988. Global Reporting Initiative (GRI). G4 Sustainability Reporting Guidelines (2013).

Hart, S. L. & Milstein, M. B. (2004, maio/julho). **Criando valor sustentável**. RAE Executivo, 3(2).

Hillman, A. & Keim, G. (2001). **Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line?** Strategic Management Journal, 22(2), 125-39. Doi: 10.1002/1097-0266(200101)22:2%3C125::AID-SMJ150%3E3.0.CO;2-H

Jansen, K., Vellema, S. (Eds.) (2004). **Agribusiness and Society: Corporate Responses to Environmentalism, Market Opportunities and Public Regulation**. Zed Books, London.

Larson, Andrea (2009), **Green Supply Chain**. University of Virginia Darden School Foundation, Charlottesville, VA.

MACEDO, Luiz Carlos de. **Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade na cadeia de valor**. 2007. 59 f. Monografia (Especialização) – Curso de Gestão de Sustentabilidade, Departamento da Escola de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2007.

OLIVEIRA, Carla Montefusco de. Desenvolvimento Sustentável: uma discussão ambiental e social. In: JORNADA INTERNACIONAL DE POLÍTICAS PÚBLICAS, 03., 2007, São Luiz. **III Jornada Internacional de Políticas Públicas**. São Luis: UFMA, 2007.

ONU, **Objetivos do Milênio**, 2008.

Porter, M. & Kramer, M. (2011, January-February). **Creating shared value**: how to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. Harvard Business Review, pp. 62-91.

SCHMIDHEINY, Stephan. **Mudando o rumo**: uma perspectiva empresarial global sobre o desenvolvimento e meio ambiente. Rio de Janeiro: FGV, 1992.