

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DE RIBEIRÃO PRETO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE
ORGANIZAÇÕES

MARINA DARAHEM MAFUD

**Influência do Movimento Verde na Seleção de Fornecedores de Alimentos
dos Grandes Varejistas**

Orientador: Prof. Dr. Marcos Fava Neves

RIBEIRÃO PRETO
2010

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Rudinei Toneto Júnior
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão
Preto

Prof. Dr. Marcos Fava Neves
Chefe do Departamento de Administração

MARINA DARAHEM MAFUD

**Influência do Movimento Verde na Seleção de Fornecedores de Alimentos
dos Grandes Varejistas**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Organizações.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Fava Neves

RIBEIRÃO PRETO
2010

Mafud, Marina Darahem

Influência do Movimento Verde na seleção de fornecedores de alimentos dos grandes varejistas.

Ribeirão Preto, 2010.

102 f. : il. ; XXX cm

Dissertação de Mestrado, apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo.

Orientador: Neves, Marcos Fava

1. Sustentabilidade 2. Varejo 3. Marketing Verde 4. Seleção de Fornecedores

FOLHA DE APROVAÇÃO

Nome: MAFUD, Marina Darahem

Título: Influência do Movimento Verde na Seleção de Fornecedores de Alimentos dos Grandes Varejistas.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Organizações.

Aprovada em: ____/____/____

Banca Examinadora

Prof. Dr. Marcos Fava Neves

Julgamento: _____

Instituição: FEARP/USP

Assinatura: _____

Prof. Dr. _____

Julgamento: _____

Instituição: _____

Assinatura: _____

Prof. Dr. _____

Julgamento: _____

Instituição: _____

Assinatura: _____

RESUMO

MAFUD, M. D. **Influência do Movimento Verde na seleção de fornecedores de alimentos dos grandes varejistas**. 2010. X f. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) — Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2010.

O interesse e a preocupação por questões ambientais evoluíram nas últimas décadas em diferentes caminhos, sendo intensificados nos últimos anos, e despertando a atenção de diversos setores da sociedade. Os impactos do acelerado crescimento demográfico, industrial e, conseqüentemente, de consumo, geraram novos hábitos nas pessoas, em busca de consumo consciente, que gerasse sustentabilidade ambiental. Assim, consumidores e organizações passaram a considerar a compatibilidade ambiental dos bens que fazem parte de sua rotina. Dentre os produtos que têm recebido atenção da filosofia “verde”, estão inclusos os alimentos. O sistema alimentar é a maior fonte de degradação de recursos naturais, como água, terra, florestas e recursos pesqueiros. Nesse contexto, os varejistas de alimentos estão em uma posição privilegiada para criar um sistema de alimentos mais “verdes”, saudáveis e justos por meio de sua influência no comportamento do consumidor e na cadeia de suprimentos. Considerando que alguns dos maiores varejistas de alimentos estão no Reino Unido, e que este é um dos maiores importadores de alguns alimentos brasileiros, é importante entender se essa filosofia ambiental interfere na seleção de fornecedores de alimentos desses varejistas. Dessa forma, este trabalho teve como objetivo estudar se existe algum tipo de influência do movimento verde na seleção de fornecedores de alimentos de grandes varejistas do Reino Unido, abordando a importância da sustentabilidade ambiental e o fornecimento sustentável para o varejo do Reino Unido. Foi observado que existe influência do movimento verde na seleção de fornecedores de alimentos desses varejistas. O crescimento do mercado de produtos verdes e éticos nos últimos anos, no Reino Unido; as mudanças e proposição de uma nova legislação, que estimula o consumo de produtos verdes no país; e os relatórios publicados por grandes empresas de pesquisa de mercado, produto e consumo global, apontam para um novo comportamento em relação ao suprimento de alimentos. Por fim, foram feitas recomendações para os produtores brasileiros tornarem sua produção mais sustentável, por meio do estabelecimento de um *design* verde para o ciclo de produção.

Palavras-chave: Sustentabilidade. Varejo. Marketing Verde. Seleção de fornecedores.

ABSTRACT

MAFUD, M. D. **Influence of Green Living on the selection of food's suppliers of great retail companies**. 2010. X f. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2010.

The interest and concern with environmental issues had evolved in the last decades in different ways, but it intensified in the last few years, calling attention of several sectors of the society. The impacts of the fast demographic, industrial and, in consequence, the consumption increase, brought new habits to society, who wishes to find a conscious type of consumption that will allow an environmental sustainability. Moreover, consumers and organizations started to consider environmental compatibility from the products which already were part of their routine. Food is included among the products that have received attention from the consumers because its importance to the organism. The food system is the biggest source of environmental degradation, such as water, earth, native forests and fishing resources. In this context, the food retailers are in a better position to create greener food system, healthier and fairer due to their influence on the consumer behavior and on the food supply chain. Considering the fact that some of the biggest food sellers are in the United Kingdom, and this country is one of the biggest importer of Brazilian food, such as fruits, it is important to understand if this environment philosophy interfere in the strategy of buying food from the retail food sellers, and if it also interfere with the strategy related to the food that is bought from Brazil. With all that said, this research's main focus was to study if there is any type of influence of the Green Living on the selection of food suppliers from the United Kingdom's food retailers, addressing the importance of environmental sustainability and sustainable supply to retailers in the UK. It was noted that there is influence the green living on the selection of food suppliers of these retailers. The growing market of green and ethical products in recent years, in the United Kingdom; the changes and propositions of new laws, which encourages consumption of green products in the country; and the reports published by leading market research firms, product and overall consumption, suggest a new behavior in relation to the food supply. Finally, there were made recommendations for Brazilian producers make their production more sustainable, by establishing a green design to the production cycle.

Keywords: Sustainability. Retail. Green Marketing. Selection of suppliers.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Os três pilares da sustentabilidade.	9
Figura 2 – Importância dada por consumidores em comprar produtos verdes.....	14
Figura 3 – O ciclo de compras.....	22
Figura 4 – Questões ambientais.....	32
Figura 5 – Exemplo hipotético de sistema agroindustrial geral inserindo-se a questão ambiental.	34
Figura 6 – Processo de decisão para integrar fornecedores na gestão ambiental.	39
Figura 7 – Método de avaliação de fornecedores baseado em critérios ambientais.	41
Figura 8 – Delimitação de uma cadeia de suprimentos verde.	71

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparação entre transação discreta e troca relacional	27
Quadro 2 – Definições do termo “marketing verde”.	30
Quadro 3 – Definições de “gestão verde da cadeia de suprimentos”.	35
Quadro 4 – Critérios ambientais para seleção de fornecedores.....	37
Quadro 5 – Critérios ambientais para avaliação de fornecedores.....	40
Quadro 6 – Iniciativas baseadas no meio-ambiente para a função de compras.	43
Quadro 7 – Importância da sustentabilidade para a empresa.	66
Quadro 8 – Dez regras para a comunicação da sustentabilidade.	74
Quadro 9 – Os quatro princípios da comunicação verde.	75

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 JUSTIFICATIVA	12
3 OBJETIVOS	19
4 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA: CADEIAS DE SUPRIMENTOS E O MOVIMENTO VERDE	20
4.1 Relacionamento e Seleção de Fornecedores no Varejo	20
4.1 Sustentabilidade Ambiental e Marketing Verde	28
4.3 Cadeia de Suprimentos e Práticas de Compras Verdes	33
5 MÉTODO	44
5.1 Procedimento Científico	44
5.2 Tipo de Pesquisa	46
5.3 Levantamento de Dados	47
6 PESQUISA DE CAMPO	49
6.1 O Varejo de Alimentos no Reino Unido e a Sustentabilidade	49
6.2 As Empresas Estudadas	50
6.2.1 Tesco	50
6.2.2 Sainsbury's	53
6.2.3 Morrisons	55
6.2.4 Asda	57
6.3 Entrevistas com Especialistas	59
6.3.1 The Department for Environment, Food and Rural Affairs (Defra)	59
6.3.2 Leaf – Linking Environment and Farming	61
6.3.3 Centre for Food Policy – City University London	62
7 RESULTADOS E DISCUSSÕES	64
7.1 A Importância da Sustentabilidade Ambiental	64
7.2 O Fornecimento Sustentável para o Varejo do Reino Unido	66

7.3 Recomendações	68
7.3.1 A Cadeia de Suprimentos Verde	68
7.3.2 A Comunicação Verde	73
8.1 Conclusões	76
8.2 Implicações Gerenciais	80
8.3 Limitações e Sugestões para Novas Pesquisas	81
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	83
APÊNDICE A – Carta-convite para participação na pesquisa	91
APÊNDICE B – Roteiro semiestruturado para apoio nas entrevistas	92
APÊNDICE C – Semi-structured guide for support in the interviews	94

1 INTRODUÇÃO

O conceito de desenvolvimento sustentável provém de um longo processo histórico de reavaliação crítica da relação existente entre a sociedade civil e seu meio natural (BELLEN, 2005).

Em 1994, o pesquisador John Elkington criou o termo “*triple bottom line*”, sustentando uma nova vertente estratégica e competitiva nas empresas. O autor indicou a necessidade de uma visão estratégica mais ampla, abordando três pilares de desenvolvimento: os pilares econômico, social e ambiental (ELKINGTON, 2004). A Figura 1 ilustra os três pilares da sustentabilidade.

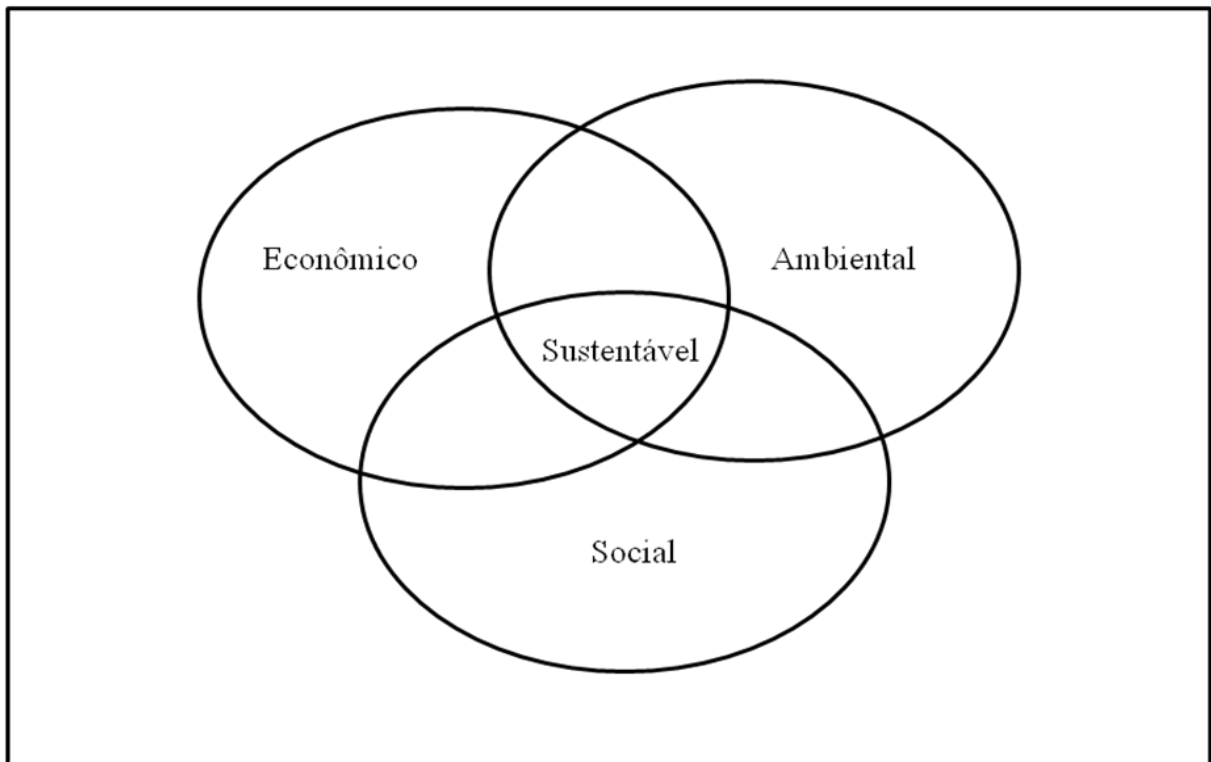


Figura 1 – Os três pilares da sustentabilidade.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Elkington (2004).

O interesse e a preocupação por questões ambientais evoluíram nas últimas décadas em diferentes caminhos, sendo intensificados nos últimos anos, e despertando a atenção de diversos setores da sociedade. Os impactos do acelerado crescimento demográfico, industrial e, conseqüentemente, de consumo, geraram novos hábitos nas pessoas, em busca de consumo

consciente, que gerasse sustentabilidade ambiental. Assim, os consumidores passaram a considerar a compatibilidade ambiental dos bens que fazem parte de sua rotina.

O aumento dos custos de energia e as mudanças climáticas colocaram as questões ecológicas no planejamento estratégico de corporações por todo o mundo (BROWN, 2008). A influência do consumidor e da opinião de investidores na responsabilidade ambiental das empresas e a criação de regulamentações governamentais em prol do ambiente incentivaram a abordagem de questões ambientais em agendas de reuniões executivas.

O termo internacionalmente conhecido como “*green living*” pode ser explicado como um movimento ambientalista, ou “movimento verde”. É considerado um estilo de vida em que as pessoas buscam diminuir o uso dos recursos naturais, nos hábitos de transportes, alimentação, consumo de energia, entre outros. É um movimento em que seus adeptos procuram conduzir suas vidas de maneira sustentável, respeitando os recursos naturais do planeta.

Esse movimento gerou um perfil de consumidor específico, preocupado com o impacto ambiental do que é consumido, que busca produtos que causem o menor dano possível ao meio ambiente.

Em pesquisa sobre a influência do marketing na decisão de compra de produtos pró-ambiente por consumidores do Reino Unido, Picket-Backer e Ozaki (2008) constataram que os entrevistados tendiam a preferir marcas reconhecidas por possuírem produtos e processos ambientalmente amigáveis. Já Laroche, Bergeron e Barbaro-Forleo (2001) verificaram que, nos Estados Unidos e Reino Unido, a quantia que os consumidores afirmam concordar em pagar a mais por produtos ecologicamente compatíveis vem aumentando nos últimos 20 anos.

Assim como a informatização, a “revolução verde” se tornou, então, um catalisador para as mudanças e um guia para a inovação, tanto no ambiente executivo, como no científico. As novas tecnologias de comunicação permitem a disseminação rápida das ideias e, assim, cada nova tendência de consumo tem potencial para se tornar global e transformar as relações entre consumidores e empresas espalhados por todo mundo.

O movimento verde é um movimento intenso, especialmente na Europa, onde uma nova geração de consumidores vem adotando hábitos de consumo considerados sustentáveis, gerando, muitas vezes, uma fobia por produtos importados. O impacto desse padrão de comportamento do consumidor já pode ser percebido nos planos de ações sustentáveis anunciados publicamente por grandes varejistas europeus, como Marks & Spencer, El Corte Inglés, Asda, Tesco, Metro Group, Casino, Sainsbury’s, Waitrose, entre outros. Acredita-se

que esses planos de ações sustentáveis geram impactos na estratégia de compras de produtos, ou seja, influenciam as práticas de gestão da cadeia de suprimentos.

O estudo proposto nessa dissertação irá analisar esses possíveis impactos do movimento verde na seleção de fornecedores de alimentos dos grandes varejistas do Reino Unido. Ressalta-se que os varejistas britânicos são grandes importadores de alimentos brasileiros. Dessa forma, pretende-se identificar tendências relevantes para os fornecedores de alimentos brasileiros que desejam adequar-se às exigências dos consumidores influenciados pelo movimento verde no Reino Unido.

2 JUSTIFICATIVA

Segundo Neves e Zylbersztajn (2000), a ligação da gestão ambiental com o desenvolvimento agrícola sustentado vem sendo uma das prioridades nos últimos anos, intensificando-se cada vez mais.

Os consumidores, preocupados com o impacto ambiental do que é consumido, passaram a agir de acordo com seus valores no momento da compra, como tentativa de protegerem o planeta e, conseqüentemente, se protegerem. Esses indivíduos começaram a moldar uma nova tendência de consumo, chamada de consumerismo ambiental, preferindo produtos considerados “verdes” em detrimento de produtos “não verdes” (OTTMAN, 1994).

As organizações passaram, então, a se preocupar cada vez mais em atender a essa demanda do consumidor. A partir dos produtos considerados ambientalmente amigáveis, surgiu também o marketing verde.

Assim, o marketing verde pode ser visto como as atividades que têm como objetivo gerar ou facilitar mudanças para satisfazer as necessidades e desejos dos indivíduos, desde que estas ocorram com o mínimo de impacto ambiental. O marketing verde passou a abordar a elaboração e modificação de produtos, seja por mudanças em seus processos produtivos ou embalagens, distribuição, seja pelo perfil de propagandas.

Nesse contexto, a gestão ambiental não é apenas uma nova função gerencial, mas também uma das principais mudanças recentes no escopo da administração.

Para diminuir os impactos ambientais de suas atividades, por meio da gestão ambiental, as organizações devem reduzir, também, os impactos de sua cadeia de suprimentos, estimulando melhores práticas ambientais de seus fornecedores.

Geralmente, os principais aspectos estudados na seleção de fornecedores são os tradicionais, como custo ou qualidade. Porém, há algumas pesquisas teóricas e empíricas que consideram critérios ambientais no processo de seleção de fornecedores e gestão da cadeia de suprimentos. O maior nível de gestão ambiental de uma organização tende a criar pressão em seus supridores para que eles melhorem seu desempenho ambiental (JABBOUR e JABBOUR, 2009).

Sendo assim, o fluxo de produtos entre instituições requer coordenação entre as partes, para reduzir os danos ambientais e conceber soluções para toda a cadeia de suprimentos.

Em 2008, Wilson apud Brown (2008) previu que a transferência das responsabilidades ambientais e sociais para fornecedores iria criar tanto oportunidades para aqueles que

explorassem esta ocasião, como potenciais finalizações de contratos para aqueles que não se adaptassem a esses requisitos.

A inserção de critérios ambientais na seleção de fornecedores para uma determinada empresa será proporcional à demanda ambiental dos consumidores finais. Um exemplo de critério ambiental utilizado no processo de seleção de fornecedores é a certificação ISO 14000.

Dentre os produtos que estão no foco da filosofia verde, estão inclusos os alimentos, que recebem atenção dos consumidores também pelos seus efeitos no organismo. Antigas questões políticas, como segurança alimentar, planejamento, pesca, agricultura e saúde passaram a competir por atenção ao lado de “novas” questões, tais como carbono e mudanças climáticas, comércio justo e regionalismo. Questões que usualmente eram vistas como únicas, estão sendo gradualmente reconhecidas como elementos de um sistema de desenvolvimento sustentável, exigindo novas direções para o sistema alimentar.

Segundo a Agência Sueca de Proteção Ambiental (*Swedish Environmental Protection Agency*), apud Bergstrom et al (2005), os alimentos são responsáveis por 40% do impacto ambiental, se convertido seu consumo doméstico no equivalente ao ciclo de vida energético do produto. Esse ciclo de vida energético varia de acordo com o tipo de alimento, considerando distância da produção ao local de venda (distância que o produto será transportado), se é um produto vegetal ou animal, entre outros fatores. Produtos orgânicos, produzidos sem aditivos químicos, por exemplo, oneram menos o meio ambiente.

Segundo Vorley (2001), tanto na União Europeia, como nos Estados Unidos, são os varejistas que determinam o que é demandado da agricultura. Nesse contexto, os varejistas de alimentos estão em uma posição privilegiada para criar um sistema de alimentos mais “verdes”, saudáveis e justos por meio de sua influência no comportamento do consumidor e na cadeia de suprimentos (SUSTAINABLE DEVELOPMENT COMMISSION – SDC, 2008).

Sendo assim, os varejistas realizam sua gestão ambiental de duas formas: (1) no processo de suprimentos e (2) dentro de suas lojas, com todo o material orgânico e inorgânico gerado (ZYLBERSZTAJN e NEVES, 2000).

Em países desenvolvidos, o movimento verde é um movimento forte e com alto envolvimento das pessoas e organizações. Em pesquisa realizada nos Estados Unidos e no Reino Unido, foi perguntado aos entrevistados se quando eles decidiam sobre quais marcas comprar, quão importante era o fato de ser uma empresa ambientalmente amigável ou verde. Conforme ilustrado na figura 2, constatou-se que 80% dos entrevistados no Reino Unido e

83% dos entrevistados nos Estados Unidos consideram muito importante ou importante comprar produtos e serviços de empresas ambientalmente corretas (GANDY, 2008).

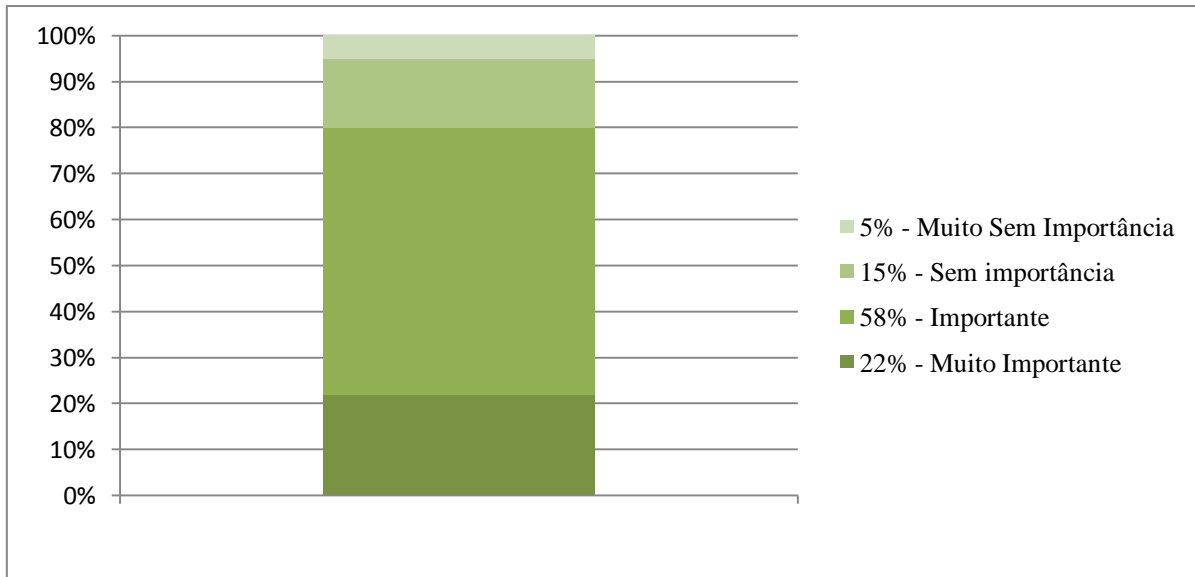


Figura 2 – Importância dada por consumidores em comprar produtos verdes.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Gandy (2008).

Enquanto muitos fornecedores, particularmente aqueles situados nos Estados Unidos e Europa, já estabeleceram proativamente políticas corporativas "verdes", acredita-se que empresas localizadas em países em desenvolvimento, como China, Índia e Brasil, também seguirão essa tendência para se manterem competitivas. A perspectiva internacional desses fornecedores, tradicionalmente focados em controle de custos e agilidade, reforça a importância estratégica da preocupação ambiental para o atendimento das exigências de clientes norte-americanos e europeus, daí a tentativa contínua de atingir uma "agenda verde" (BROWN, 2008).

Comparando as ações de sustentabilidade dos dez maiores varejistas globais com as ações de sustentabilidade dos dez maiores varejistas do Brasil, Sciencia, Mafud e Merlo (2010) observaram que as empresas brasileiras estão, atualmente, inserindo ações sustentáveis em sua agenda corporativa, tendo como principal foco as ações ambientais e aquelas em prol da comunidade em que estão inseridas. Esse é o caso dos grupos Pão de Açúcar, GBarbosa, Prezunic, entre outros.

Um estudo recente concluiu que 21% das empresas de capital aberto dos Estados Unidos e Reino Unido que terceirizam funções adicionaram demandas de política e desempenho verde no seu regime contratual de fornecedores em 2007, e 94% planejam incluir "cláusulas verdes" em seus processos de negociações. Nessa mesma linha, no ano de 2007,

36% dos executivos de companhias privadas já consideravam acordos de fornecimento verdes para o ano seguinte (BROWN, 2008).

Nesse contexto, os compromissos ambientais firmados por varejistas, em longo prazo incluem:

- se tornar “carbono neutro”, meta admitida pelas redes britânicas Asda, Co-op e Mark & Spencer;
- diminuição da “pegada de carbono” (*carbon footprint*) das lojas e centros de distribuição em 50% até 2020, compromisso assumido pela rede Tesco, também britânica;
- não enviar nenhum tipo de resíduo para aterros, promessa feita pela Asda (até 2010) e pela Marks & Spencer (até 2012);
- corte de desperdícios, que se tornam resíduos, em 50% até 2010 (compromisso da rede Sainsbury) e em 80% até o fim de 2009 (compromisso da rede Tesco);

Algumas dessas redes estão visando a cadeias de suprimentos mais verdes também, por escolha própria. A rede Marks & Spencer, por exemplo, planeja vender somente pescados certificados pelo conselho de administração marinha (MSC), enquanto a rede Sainsbury’s tem o objetivo de converter as cinco espécies de peixes de maiores vendas em suas lojas em produtos verdes, até 2010.

Além disso, a Sainsbury’s, que já converteu toda sua gama de bananas em produto do comércio justo (*Fairtrade*), planeja tornar 100% de sua marca própria de chás em produto do comércio justo e está trabalhando com sua cadeia de suprimentos para conseguir óleo de palma sustentável.

Na edição de 2009 de seu relatório anual “*How Global is the Business of Retail?*” (Quão globalizado estão os negócios do varejo?), a empresa CB Richard Ellis estudou os 280 maiores varejistas do mundo, espalhados por 67 países. O estudo constatou que o Reino Unido é o mercado de varejos mais internacionalizado do mundo, atraindo cerca de 55% dos varejistas internacionais, assim como a Europa, em geral, possui a maior oferta de varejos multinacionais se comparados à Ásia e à América. Além disso, o setor varejista mais internacionalizado é o de artigos de luxo, seguido por alimentos e bebidas.

Analisando as quatro maiores redes de supermercados do Reino Unido, pôde-se constatar que todas elas possuem programas de conscientização e ações ambientalmente corretas.

Em sua página na Internet, o varejista Tesco possui sugestões de mudanças de atitudes para o consumidor, além de listar o que a companhia faz para diminuir as mudanças climáticas. Essas ações incluem programas de reciclagem e de redução do consumo de energia; uso de sacolas retornáveis; criação de um clube de vantagens para clientes que comprem produtos verdes, sendo computados dois pontos para cada libra gasta em produtos qualificados; além de etiquetagem de produtos com informações sobre a quantidade de carbono emitido daquele produto para ser disponibilizado ao consumidor (*carbon footprint*).

Já a rede Sainsbury possui programas de uso eficiente de energia e água, propondo-se a reduzir em 25% suas emissões de CO₂ até 2012; programa de redução de perdas e desperdícios de alimentos e outros produtos; e de redução do uso de embalagens, além de possuir um projeto de comercializar frutas e vegetais livres de resíduos (SAINSBURRY, 2009).

O varejista Asda se propõe a disponibilizar, para seus consumidores, somente peixes de fontes sustentáveis, colocando como meta que 100% dos pescados vendidos sejam de fontes sustentáveis até 2012. A rede também vem: criando lojas verdes, que utilizam menos energia e emitem menos gases; utilizando menos embalagens, incentivando o consumidor a fazer o mesmo com o uso de sacolas plásticas, e divulgando a reciclagem; diminuindo as porções de alimentos embalados, com o intuito de diminuir os desperdícios em casa; trabalhando para diminuir as emissões de carbono em todas as suas operações, incluindo ações junto a seus fornecedores para fazer o mesmo. Além disso, possui políticas especialmente focadas para produtos alimentícios, como trabalho em conjunto com fornecedores para reduzir uso de pesticidas, disponibilizar somente produtos livres de organismos geneticamente modificados, dobrar a gama de produtos orgânicos oferecidos em dois anos, entre outras ações.

A rede Morrisons possui programas ambientais que incluem: redução de emissão de carbono e diminuição de sua pegada de carbono (*carbon footprint*); redução de perdas e desperdícios em toda sua cadeia de suprimentos, desde os fornecedores até os seus clientes e consumidores, por meio de programas de reciclagem, diminuição do uso de embalagens dentro e fora das lojas, entre outros; e compras responsáveis como, por exemplo, de produtos animais, como aves, carnes e peixes, dentre os quais a venda somente de peixes certificados pelo conselho de administração marinha (MSC).

Segundo dados da British Broadcasting Corporation (BBC, 2009), metade dos vegetais e 95% das frutas consumidas no Reino Unido são importadas. Estima-se que os custos externos do Reino Unido com transporte de alimentos em 2008 foi entre 1,9 e 4 bilhões de libras (SDC, 2008).

Bergstrom, Solér e Shanahan (2005) afirmam que a colaboração entre os agentes de uma cadeia de suprimentos os torna um importante objeto de estudo, com o objetivo de compreender suas opiniões e motivações para cooperar ou não uns com os outros, em termos ambientais.

Svahn e Westerlund (2009) sugerem que os gestores de empresas devem identificar seu objetivo no momento da compra, analisando se buscam eficiência da operação, liderança em custo ou mesmo inovação, para então determinar sua estratégia de compras. Os autores acreditam que, identificando e categorizando os tipos de relacionamentos com fornecedores, é possível relacionar os materiais e serviços comprados com o tipo de relacionamento existente entre comprador e fornecedor.

Considerando que, no cenário empresarial, a importância do relacionamento entre fornecedor e comprador é amplamente reconhecida, Domperát e Folibert (2009) sugerem estudos que analisem, no setor de comércio e varejo, o relacionamento entre fabricantes e varejistas como, por exemplo, Hewlett-Packard e Wal-Mart. Os autores afirmam, ainda, que o crescimento do poder das comunidades de consumidores reforça a importância dos relacionamentos entre fornecedores e compradores, tornando-os um fator chave no mercado de consumo.

Em pesquisa sobre o uso de critérios ambientais na seleção de fornecedores, por empresas brasileiras, Jabbour e Jabbour (2009) sugerem analisar se o estágio da gestão ambiental do negócio está relacionado, positivamente, com o nível de inserção de critérios ambientais no processo de seleção de fornecedores.

Nesse contexto, Fowler e Hope (2007) sugerem pesquisas que colaborem com informações sobre como práticas de negócios sustentáveis podem ser incorporadas nas estratégias das empresas.

A partir dessas afirmações, e considerando que: i; em 2007, a cadeia de supermercados do Reino Unido foi responsável por 73% de toda a venda de produtos alimentícios nesse país (SDC, 2008); ii. alguns dos maiores varejistas de alimentos do mundo estão no Reino Unido; iii. esse país é um dos maiores importadores de alguns alimentos brasileiros, como frutas; é importante entender se esta filosofia ambiental interfere na seleção de fornecedores de

alimentos desses varejistas, e como isso poderia afetar o processo de compras de alimentos provenientes do Brasil.

Sendo assim, o problema de pesquisa que se pretende analisar neste estudo é:

“É possível identificar casos de influência do movimento verde na seleção de fornecedores de alimentos dos grandes varejistas do Reino Unido?”.

Partindo-se da proposição da existência da influência do movimento verde na seleção de fornecedores dos varejistas, uma vez identificada a existência de casos que comprovem essa proposição, o estudo avançará no sentido de identificar casos aplicados para alimentos importados do Brasil e, finalmente, discutindo possíveis implicações gerenciais para fornecedores brasileiros.

3 OBJETIVOS

Em um contexto de tantos desafios ambientais, muitos varejistas de alimentos do Reino Unido estão, cada vez mais, comprometendo-se publicamente em direção à melhor sustentabilidade ambiental.

Neste país, a compra de alimentos é concentrada em algumas companhias, que tendem a se relacionar com uma vasta gama de fornecedores.

Sendo assim, o objetivo principal da pesquisa é **identificar a influência do movimento verde na seleção de fornecedores de alimentos de grandes varejistas do Reino Unido**. A partir daí, os seguintes objetivos específicos foram estipulados:

1. Discutir a importância da sustentabilidade ambiental para o varejo do Reino Unido.
2. Discutir o suprimento e o fornecimento sustentável para o varejo do Reino Unido.
3. Apresentar uma lista de recomendações para fornecedores brasileiros suprirem varejistas do Reino Unido dentro do conceito de produto verde.

O primeiro objetivo específico visa verificar o quanto é importante o comércio e consumo de produtos ambientalmente amigáveis para o varejo e o consumidor desse comércio varejista do Reino Unido. Para isso, essa verificação será realizada por meio de análise dos relatórios sociais corporativos dos quatro maiores varejistas do Reino Unido, associada aos dados publicados em pesquisas feitas por grandes empresas de pesquisa de mercado e dados governamentais.

Uma vez verificada a importância da sustentabilidade ambiental dos produtos comercializados pelo varejo do Reino Unido, o segundo objetivo específico visa discutir como é feito o fornecimento e abastecimento de maneira sustentável para o varejo do Reino Unido. Nessa etapa do estudo, os quatro maiores varejistas do Reino Unido serão estudados, por meio de suas ações ambientais. Além disso, serão usados dados secundários de pesquisas já realizadas sobre o tema.

Por fim, a partir da análise crítica dos dados levantados, associada a realização de entrevistas com especialistas do setor, o terceiro objetivo específico será desenvolvido para identificar implicações estratégicas do movimento verde para fornecedores brasileiros que suprem ou pretendem suprir os varejistas britânicos. A partir dessa análise, uma lista de recomendações deverá ser elaborada, como implicações gerenciais.

4 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA: CADEIAS DE SUPRIMENTOS E O MOVIMENTO VERDE

4.1 Relacionamento e Seleção de Fornecedores no Varejo

O varejo é uma atividade de enorme significância econômica para a maioria dos países desenvolvidos (MCGOLDRICK, 2002). Historicamente, vem sendo visto como a venda de bens para o consumidor final por meio de lojas de varejo. Entretanto, Cox e Brittain (2004) afirmam que o varejo deveria ser visto com uma visão um pouco mais ampla. Os autores definem o varejo como a atividade de vendas de bens e serviços para o consumidor final, para uso pessoal, da família ou da casa. Desse modo, o varejo envolve mais do que vender produtos tangíveis.

Seguindo a mesma linha, Parente (2007, p. 22) define varejo como:

[...] todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final. O varejista é qualquer instituição cuja atividade principal consiste no varejo, isto é, na venda de produtos e serviços para o consumidor final.

Por ser o elo final da cadeia de distribuição, além de um setor muito dinâmico e susceptível à interação com o ambiente e seus consumidores, o posicionamento estratégico do varejo é um dos condicionantes fundamentais da sua competitividade, embora esse posicionamento seja mais difícil em razão da grande variedade de expectativas dos consumidores e da grande variedade de tipos e formas de varejo possíveis (CRISPIM e MINCIOTTI, 2009).

McGoldrick (2002) afirma que um pré-requisito para o planejamento estratégico de sucesso no varejo é o entendimento claro da maioria dos elementos e tendências dentro do ambiente de marketing de varejo.

Nesse contexto, Johnson e Scholes, apud McGoldrick (2002), afirmam que o escopo do planejamento estratégico no varejo deve abranger a orientação a longo prazo, a aquisição de alguma vantagem competitiva, a definição do escopo das atividades da organização e, por fim, a busca de adequação estratégica em relação ao ambiente em que se está inserido.

Gadde e Hakansson (2001) destacam a crescente importância estratégica do setor de suprimentos na operação de qualquer empresa. Os autores afirmam que a competitividade e a

capacidade de geração de lucros de uma empresa são altamente dependentes da sua habilidade de gerir bem a área de suprimentos.

A literatura tem dado suporte à importância estratégica da atividade de compras na estratégia corporativa e fornecido uma abordagem clássica à formulação da estratégia, que identifica a atividade de compras como um elemento funcional chave para atingir os objetivos gerais do negócio (PORTER, 1998).

Sendo assim, a vantagem competitiva, no cenário do mercado atual, não depende somente de a empresa oferecer uma gama competitiva de produtos, mas sim das habilidades da empresa em utilizar estratégias de compras superiores no relacionamento com seus inúmeros fornecedores (BOWLBY e FOORD apud MCGOLDRICK, 2002; SVAHN e WESTERLUND, 2009).

Sánchez-Rodríguez (2009) afirma, ainda, que tanto as atividades de gestão dos suprimentos como as do marketing de relacionamento são elementos críticos para a vantagem competitiva de uma empresa.

Nesse contexto, pode-se observar uma recente cooperação e coordenação entre varejista e fornecedores no desenvolvimento de técnicas mais eficientes de fornecimento de mercadorias. Diversos estudos abordam as decisões sobre a variedade e sortimento de mercadorias como forma de aumentar a qualidade e eficiência no atendimento ao consumidor (BRAGA JUNIOR, COSTA E MERLO, 2006).

Segundo Arndt, apud Hunt (1983), o foco primário do marketing é a relação de trocas. Assim, pode-se afirmar que a ciência do marketing é a ciência comportamental que procura explicar as relações de troca, derivada em um grupo de quatro pontos a serem observados: o comportamento dos compradores na relação de trocas, analisando as questões de por que, o que, onde, como e quando comprar; o comportamento dos vendedores na relação de trocas, analisando por que, o que, quando e onde produzir; a estrutura institucional na relação de trocas, analisando quais instituições se envolvem nessas relações de troca e por que, quando, onde e como elas o fazem; e, por fim, as consequências do comportamento dos compradores, vendedores e da estrutura institucional para a sociedade, analisando também como, por que e quando elas ocorrem (HUNT, 1983).

Segundo Sánchez-Rodríguez (2009), para um marketing de relacionamento de sucesso, os gestores devem ter um entendimento claro sobre como cada parceiro pode contribuir para a construção desse relacionamento. Nesse contexto, os esforços de planejamento estratégico de compras de uma empresa e o alinhamento das capacidades dos

supridores para atender às necessidades do comprador têm o potencial de contribuir significativamente para o sucesso do marketing de relacionamento.

Nesse contexto, o desenvolvimento dos fornecedores foi reconhecido como um elemento crítico do relacionamento colaborativo entre comprador e fornecedor, e identificado por desempenhar um papel crítico em melhorar as capacidades e desempenho dos fornecedores (KRAUSE, 1999).

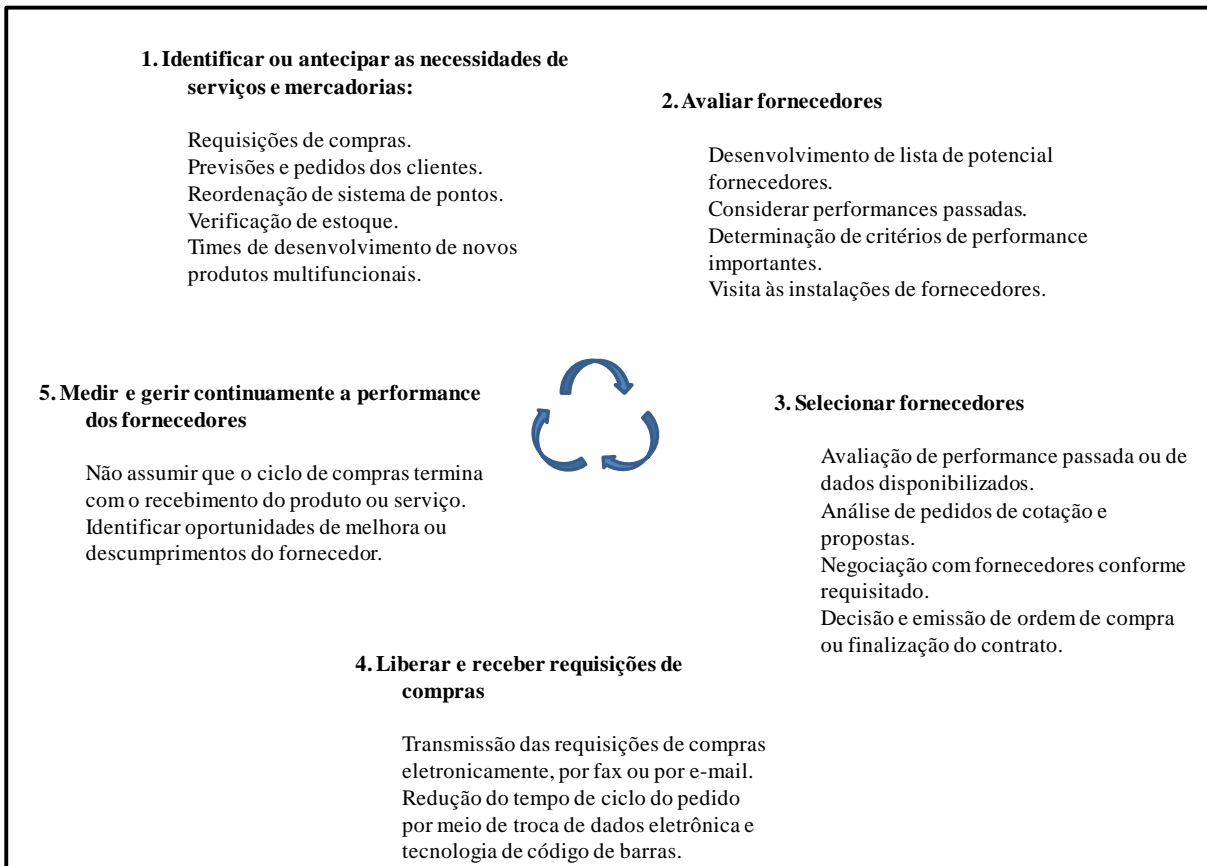


Figura 3 – O ciclo de compras

Fonte: Traduzido pela autora a partir de Monczka, Trent e Handfield (2002).

A função de compras aborda atividades como determinação das especificações (em termos de quantidade e qualidade) dos produtos ou serviços que precisam ser comprados, seleção do fornecedor mais adequado, preparação e condução das negociações com os fornecedores, adequação do pedido com o fornecedor selecionado, monitoramento e controle do pedido, acompanhamento e avaliação, conforme visualizado na figura 3 (WEELE, 2002). Assim, Svahn e Westerlund (2009) afirmam que as questões-chave estão mais focadas na escolha dos fornecedores e da estratégia ideal de compras do que no dilema da decisão do *make-or-buy*.

Por isso, pode-se dizer que dentre as principais habilidades requeridas no profissional de compras do varejo estão as habilidades de negociação, além de conhecimento sobre o mercado, finanças e sobre os produtos (MCGOLDRICK, 2002).

Hakansson, Johansson e Wootz apud Weele (2002) descrevem o processo de interação entre compradores e vendedores em termos das seguintes características físicas: o número de vezes que as partes ficam em contato, as características do objeto de troca, o grau de formalização do processo (documentos, regras e regulamentações) e as características das partes envolvidas.

Já os diferentes tipos de compras podem ser classificados quanto à categoria do bem a ser comprado, sendo elas: (a) produtos brutos: aqueles que não sofreram qualquer tipo de processamento ou transformação, incluindo petróleo, carvão, metais, produtos agrícolas como soja ou algodão; (b) produtos semiacabados ou componentes: aqueles que são usados para fazer o produto final, incluindo peças para fabricação de carros ou eletrônicos; (c) produtos acabados: aqueles que não necessitam ser transformados antes de serem vendidos, incluindo produtos de marca própria e revendas; (d) itens de manutenção, reparo e operações: aqueles que não são incorporados diretamente no produto vendido pela empresa, incluindo itens de escritório, limpeza e informática; (e) itens de suporte à produção: aqueles usados para embalar e despachar os produtos finais, como caixas e *pallets*; (f) serviços: aqueles contratados externamente para atividades específicas, incluindo reparos e manutenção de equipamentos; (g) bens de capital: aqueles usados por longos períodos, incluindo móveis, plantas de processamento ou sistemas de informática; (h) transportes e outras terceirizações: itens de responsabilidade de outra empresa, comprados para trazer benefícios como redução de custos (MONCZKA, TRENT E HANFIELD, 2002). Baseado nessa classificação, produtos alimentícios comercializados por varejistas podem ser chamados de produtos acabados.

Ainda segundo Monczka, Trent e Handfield (2002), organizações podem utilizar diferentes estratégias de compras, variando conforme o produto a ser comprado, o desenvolvimento do processo de compras, o fornecedor, entre outros. Dentre as mais importantes, podem-se citar:

- Estratégia de Otimização da Base de Supridores: processo de determinação de um número e *mix* apropriados de fornecedores. É um processo contínuo que consiste em reduzir o número de fornecedores usados, baseado nas necessidades do comprador. O número de fornecedores necessários no presente e no futuro são analisados para cada item comprado.

- **Estratégia de Gestão da Qualidade Total dos Fornecedores:** processo que requer controles estatísticos, estudos da capacidade do processo e auditorias de qualidade para eliminar possíveis variações, aumentar a capacidade de identificação imediata de desvios e demonstrar capacidade de corrigir esses desvios. É um procedimento que requer que os fornecedores desenvolvam uma filosofia de defeito zero, em busca de atingir e até mesmo superar as expectativas do comprador. Para isso, existe uma comunicação entre as partes, onde o comprador aponta suas expectativas para o fornecedor. Em alguns casos, profissionais da empresa compradora trabalham junto à empresa fornecedora.
- **Estratégia de Fornecimento Global:** abordagem que vê o mundo todo como potenciais fornecedores de componentes, serviços ou produtos acabados. É utilizado para acessar novos mercados ou conseguir acesso a fornecedores que estão tornando companhias globais mais competitivas. É uma maneira de diminuir custos, melhorar qualidade, além de obter visibilidade, aumentar o número de fornecimentos possíveis e acessar mercados externos. Nesse modelo, barreiras podem ser encontradas como a falta de experiência em negociações em mercados globais.
- **Estratégia de Relacionamento de Longo Prazo com Fornecedores:** consiste na seleção e envolvimento contínuo com os fornecedores considerados como críticos durante um longo período de tempo. É um modelo que vem ganhando importância, utilizado principalmente com fornecedores que possuem excelente desempenho e tecnologia. Nesse tipo de relacionamento, podem-se incluir atividades como o desenvolvimento de produtos em conjunto, dividindo custos e propriedade intelectual.
- **Estratégia de Envolvimento de Fornecedores desde a Fase Inicial (*Early Supplier Design Involvement*):** participação de fornecedores-chave na concepção e pré-projeto do desenvolvimento de um novo produto. Esse envolvimento pode ser informal, mesmo o fornecedor já possuindo um contrato de venda de outro produto com o cliente. Essa estratégia reconhece que fornecedores mais qualificados têm mais a oferecer do que simplesmente produzir itens já especificados.

- Estratégia de Desenvolvimento dos Fornecedores: o comprador trabalha diretamente com o fornecedor para viabilizar algumas melhoras em uma área designada. Essa estratégia acelera o desenvolvimento das características definidas se comparada ao trabalho individual de cada uma das partes. A principal motivação da adoção dessa estratégia é que o desenvolvimento e sucesso do fornecedor trazem benefícios de longo prazo para ambas as partes.
- Estratégia do Custo Total da Posse: processo de identificação de custos do produto, considerando não só o bem em si, mas também o transporte e outros custos. Para isso, a empresa deve definir e medir os vários custos inerentes à compra do item. Em muitos casos, estes podem ser de atraso de entrega ou baixa qualidade por exemplo.

O relacionamento de compra e venda pode ser por meio de uma transação discreta ou relacional. A transação discreta é caracterizada pela comunicação limitada entre as partes envolvidas e o conteúdo limitado, sendo a identidade dos envolvidos ignorada, em que o comprador e o vendedor assumem comportamentos independentes. O conceito de transação discreta exclui elementos relacionais da transação. Já a transação relacional ocorre ao longo do tempo, em um processo contínuo, onde cada transação deve ser vista em termos de sua história e da visão de futuro antecipada. Essas características estão melhor detalhadas no quadro 2. A base para futuras colaborações entre as partes são apoiadas em pressupostos implícitos e explícitos, confiança e planejamento (DWYER, SCHURR E OH, 1987).

Vale ressaltar que a noção de uma troca instantânea, entre partes anônimas, que nunca irão interagir novamente no futuro é um modelo abstrato, que nunca irá existir na realidade. Até o modelo mais simples de troca discreta necessita de uma comunicação efetiva, um sistema de pedidos, uma moeda e um mecanismo que garanta as obrigações das partes (DWYER, SCHURR E OH, 1987).

Elementos Contratuais	Transação Discreta	Transação Relacional
Características Situacionais		
Tempo da troca (início, duração e término da troca)	Início bem definido, curta duração e finalização definida com base no desempenho	Início em acordos anteriores; relação de troca tem longa duração, refletindo um processo contínuo
Número de envolvidos (entidades envolvidas em algum aspecto no processo de troca)	Duas partes	Frequentemente mais de duas partes envolvidas no processo e governança da troca
Obrigações (três aspectos: origem do conteúdo, origem de obrigações e especificidade)	Conteúdos provêm de ofertas e pedidos simples, obrigações provêm de crenças e costumes (coerção externa), obrigações padronizadas	Conteúdo e origem das obrigações são promessas feitas no relacionamento mais costumes e leis; obrigações são customizadas, detalhadas e administradas dentro do relacionamento
Expectativas das relações (especialmente preocupado com conflitos de interesse, perspectivas de união e problemas em potencial)	Conflitos de interesse (objetivos) e pouca união (harmonia) são esperados, mas problemas futuros não são antecipados porque o pagamento à vista sobre desempenho instantâneo se opõe à interdependência futura	Conflitos de interesse antecipados e problemas futuros são contrabalanceados pela confiança e esforços na harmonia
Características do Processo		
Relações pessoais primárias (interação social e comunicação)	Relacionamento o mínimo pessoal; comunicação do “tipo ritual” predomina	Satisfação não econômica e pessoal importante surge; as comunicações formal e informal são usadas
Solidariedade contratual (regulação do comportamento de troca para assegurar desempenho)	Regido por normas sociais, regras, etiqueta e perspectivas de ganho próprio	Ênfase crescente nos aspectos legais e na auto regulação; satisfação psicológica causa ajustes internos
Transferibilidade (habilidade de transferir direitos,	Transferibilidade total; não importa quem cumpriu	Transferibilidade limitada; relação de troca é altamente

obrigações e satisfações para as outras partes)	obrigação contratual	dependente da identidade das partes
Cooperação (especialmente esforços conjuntos para desempenho e planejamento)	Nenhum esforço conjunto	Esforços conjuntos relacionados ao desempenho e planejamento ao longo do tempo; ajustes ao longo do tempo são endêmicos
Planejamento (processo e mecanismo para lidar com mudanças e conflitos)	Foco primário é na substância da transação; o futuro não é antecipado	Foco significativo no processo de troca; planejamento detalhado para futuras trocas em novos ambientes e para satisfazer metas diferentes; pressupostos tácitos e explícitos em abundância
Medição e especificidade (cálculo e avaliação da troca)	Pouca atenção em medidas e especificações; desempenho é óbvio	Atenção significativa em medir, especificar e quantificar todos os aspectos do desempenho, incluindo benefícios futuros e psíquicos
Poder (habilidade de impor vontade sobre os outros)	Poder pode ser exercido a partir de quando promessas são feitas até serem executadas	Interdependência crescente aumenta a importância de aplicação do poder jurídico nas transações
Divisão de benefícios e encargos (extensão de dividir benefícios e encargos)	Divisão precisa de benefícios e encargos em parcelas; alocação exclusiva para as partes	Susceptível a incluir divisão de alguns benefícios e encargos e ajustes para benefícios e encargos compartilhados e parcelados ao longo do tempo

Quadro 1 – Comparação entre transação discreta e troca relacional

Fonte: Traduzido pela autora a partir de Dwyer, Schurr e Oh (1987).

Em pesquisas sobre o dinamismo das relações entre compradores e vendedores, Ford, apud Knox e White (1991), postulou cinco estágios do processo de desenvolvimento dessas relações:

1. Estágio de pré-relacionamento: quando avaliações sobre um novo fornecedor são feitas.

2. Estágio Inicial: quando é feita negociação de uma amostra a ser entregue.
3. Estágio de Desenvolvimento: quando o contrato é assinado e o fornecimento iniciado.
4. Estágio de longo-prazo: quando já ocorreram muitas compras e entregas em grande escala.
5. Estágio final: quando se conquista um mercado estável e de longo prazo.

Apesar de a atenção de inúmeras pesquisas se focar no desenvolvimento do relacionamento, os varejistas não necessariamente buscam relacionamentos de longo prazo. Um portfólio misto de fornecedores normalmente reduz a dependência do varejista em relação a apenas um fornecedor para determinado produto (MCGOLDRICK, 2002).

Nesse contexto, os varejistas focam seus relacionamentos de longo prazo em um número menor de fornecedores, priorizando-os por diversas razões (MCGOLDRICK, 2002). Varejistas de alimentos, por exemplo, necessitam de bons fornecimentos de produtos frescos para manter sua imagem, o que favorece, nesses casos, contratos de longo prazo com produtores (KNOX E WHITE, 1991). Além disso, em alguns setores, o número de fornecedores é limitado, o que faz com que varejistas priorizem-nos para relacionamentos de longo prazo, ou busquem fornecimento internacional como alternativa (BOWLBY E FOORD APUD MCGOLDRICK, 2002).

Muito antes do recente crescimento das atividades internacionais do varejo, o fluxo de ideias e conhecimento já trazia influências internacionais ao formato do comércio. Assim, formaram-se redes de alianças internacionais complexas, promovendo a propagação de expertise e oferecendo vantagens de compras para os agentes envolvidos (MCGOLDRICK E DAVES, 1995).

McGoldrick (2002) afirma que, quando varejistas e fornecedores compartilham as informações sobre tendências dos consumidores, podem obter melhores conhecimentos do que se trabalhando sozinhos.

4.1 Sustentabilidade Ambiental e Marketing Verde

Diretamente dependente do meio ambiente para a originação de produtos alimentícios e de pesca, que formam o centro dos negócios agroindustriais, as atividades agroindustriais

como um todo vêm sendo desafiadas a produzir cada vez mais, e ao mesmo tempo lidar com a contrapartida, que é preservar, limpar e cuidar dos elementos naturais dos quais fazem uso (ZYLBERSZTAJN e NEVES, 2000).

A gestão ambiental, nos negócios, já foi vista como a necessidade de somente cumprir o que a lei determinava. Esse tipo de visão surgiu da percepção de que qualquer tipo de ação benéfica ao meio ambiente era prejudicial aos interesses dos negócios. Tradicionalmente, as percepções ambientais “anti empresa” também levavam as organizações a crer que era melhor poluir e pagar uma pequena multa por isso, do que encontrar maneiras de prevenir ou mesmo eliminar o desperdício. As sanções associadas a danos ambientais passaram por diversas escalas de evolução nos anos 70, 80 e 90, até que o ambiente empresarial percebeu que algum nível de punição seria necessário (WALTON, HANDFIELD E MELNYK, 1998).

Dada essa evolução, o termo “Gestão Ambiental” passa a ser entendido como o conjunto de adaptações ou ações isoladas, inseridas no contexto organizacional, que alterem a estrutura, as responsabilidades, os direcionadores, as práticas administrativas e os aspectos operacionais, para inserir a variável ambiental, alcançando expectativas e objetivos prévios que diminuam os efeitos negativos ao meio ambiente causados pelas atividades do negócio, especialmente em termos de produto e processo (JABBOUR E JABBOUR, 2009).

Nesse sentido, o marketing verde permeia as relações da empresa com o mercado, focado em ações que beneficiam o meio ambiente (VIEIRA, PIZZINATO E MARTINS, 2005). No quadro 2, apresentam-se outras definições para o termo “marketing verde”.

Desde a década de 1980, o marketing verde vem passando por diferentes estágios evolutivos. Na década de 1990, consumidores começaram a se tornar cada vez mais ambiental e socialmente conscientes. Com a ascensão do consumo verde e ético, no meio da década de 1990, os consumidores passaram a demandar uma intervenção na produção, processamento e uso de recursos dos produtos (LEE, 2008). Após um período sem grandes repercussões, o marketing verde entrou em ascensão no Ocidente a partir do ano 2000 (OTTMAN APUD LEE, 2008).

É possível considerar as questões ambientais e os esforços para um melhor meio ambiente de diferentes perspectivas. As questões ambientais foram consideradas, por muitos anos, pela perspectiva político-social, em que leis e regras foram as principais ferramentas de controle. Então, mais recentemente, as questões ambientais passaram a entrar no foco do mercado e seus agentes, como indústrias, fornecedores, concorrentes e consumidores (ENARSSON, 1998).

O que é marketing verde?	Fonte
“O marketing verde se refere, especificamente, ao desenvolvimento, aperfeiçoamento, promoção e distribuição de produtos que não agredem o ambiente natural.”	Pride e Ferrel (2000)
A promoção ou marketing de um produto baseado em seu desempenho ambiental ou na melhora do mesmo. O marketing sustentável se refere à construção e manutenção de relacionamentos sustentáveis com clientes e com o ambiente natural e social.	Charter e Polonsky, apud Lee (2008)
O processo de gestão responsável por identificar, antecipar e satisfazer as necessidades dos clientes e da sociedade, de maneira rentável e sustentável.	Peattie e Charter apud Paço e Raposo (2009)

Quadro 2 – Definições do termo “marketing verde”.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Pride e Ferrel (2000), Lee (2008) e Paço e Raposo (2009).

As primeiras pesquisas sobre comportamento do consumidor verde como uma questão importante para planejadores de marketing apareceram por volta de 1970. Após um período de pouco interesse, as pesquisas da área começaram a surgir com maior intensidade na década de 1990, rendendo inúmeras publicações sobre atitudes ambientais e sua influência no comportamento. Nelas, incluíam algumas preocupações específicas com o impacto das variáveis do marketing nas decisões de compras ambientalmente conscientes, nas decisões de redução de consumo de energia ou nas práticas de reciclagem doméstica, por exemplo (HARTMANN E IBÁÑEZ, 2006).

Recentemente, vêm se prestando atenção crescente na relação entre o comportamento do consumidor, o marketing e o meio ambiente. Isso pode ser constatado tanto pela preocupação geral com aspectos ambientais, como pelo crescimento das evidências de responsabilidade ambiental e atividades de marketing verde (PAÇO E RAPOSO, 2009). Diversas pesquisas realizadas, tanto em países desenvolvidos como em países em desenvolvimento, mostraram altos níveis de preocupação ambiental na maioria da população, mensurada de diferentes maneiras (HARTMANN E IBÁÑEZ, 2006).

Nesse contexto, questões ambientais cresceram notoriamente no ambiente empresarial, assim como a disponibilidade de recursos não renováveis diminuiu, e a ânsia (resultante tanto

de pressões externas como de um senso comum) de conter os efeitos das atividades empresariais no meio ambiente aumentou (CANNING E HANMER-LLOYD, 2007).

A definição de produto ambientalmente sustentável é complexa. Na prática, não existe um produto verdadeiramente sustentável, uma vez que todos os produtos que compramos, usamos e descartamos no nosso dia a dia geram algum tipo de impacto negativo para o ambiente em algum momento (PICKET-BACKER e OZAKI, 2008). Portanto, esses produtos podem ser classificados de acordo com o nível de impacto que geram (COOPER, 2000), sendo considerado ambientalmente sustentável aquele que gerar um baixo impacto ambiental.

Strong (1996) definiu o consumidor verde como aquele que procura evitar produtos que possivelmente prejudiquem o ambiente durante sua produção ou descarte de resíduos, consumam uma quantia inapropriada de energia, gere desperdícios, ou use materiais de espécies ou ambientes ameaçados.

Os atributos do produto verde podem ser em relação ao processo de produção, ao uso responsável do produto ou ao seu descarte, os quais o consumidor compara com o produto convencional. Entretanto, a literatura ainda não oferece uma definição objetiva sobre o que faz um produto ser ambientalmente amigável (HARTMANN E IBÁÑEZ, 2006).

Em razão das mudanças do consumidor em relação ao meio ambiente, o marketing verde passou a se autoajustar, de maneira que somente organizações com verdadeira intenção de desenvolver um negócio sustentável a longo prazo continuaram mantendo e evoluindo sua gama de produtos (LEE, 2008).

Assim, a melhor estratégia de mercado seria disponibilizar informações detalhadas ao consumidor sobre as referências ambientais de um produto ou serviço (HARTMANN E IBÁÑEZ, 2006).

Com o desenvolvimento sustentável tornando-se tema dominante no comércio no século XXI, Lee (2008) apontou duas tendências que podem ser previstas como inevitáveis. A primeira é a abordagem verde/ambientalmente amigável se tornar objetivo principal nos negócios. A segunda é o início do marketing verde internacional em organizações de países desenvolvidos, como forma de expandirem seus mercados, aumentarem suas vendas e obterem vantagens da imagem positiva de suas marcas verdes.

Assim como na Gestão da Qualidade Total (*Total Quality Management*), as estratégias ambientais devem ser concebidas e mantidas pela alta gestão, porém implantadas em todas as áreas funcionais da organização para serem significativas (WALTON, HANDFIELD E MELNYK, 1998).

Enarsson (1998) afirma que as medidas ambientais tomadas pelas empresas devem satisfazer duas demandas básicas: aquela da sociedade (em que vários participantes então inclusos) e a rentabilidade. Esses participantes são todos aqueles que possuem algum tipo de envolvimento com a companhia, e que acabam se tornando um importante motivo para que essas empresas se adaptem ambientalmente.

O autor propõe, ainda, uma subdivisão para as questões ambientais, da seguinte maneira: questões de nível mundial, que incluem os recursos da Terra de maneira geral; questões de nível da sociedade, que incluem camada de ozônio, liberação de tóxicos, entre outros; e questões de nível da organização, que incluem o transporte usado, produtos, entre outros. Essas questões estão relacionadas na figura 4.

Suchard e Polonski, apud Laroche, Bergeron e Barbaro-Forleo (2001), acreditam que consumidores ecologicamente conscientes tendem a tentar proteger o meio ambiente de diferentes maneiras, como reciclando, checando se a embalagem do produto é feita de material reciclado, ou comprando somente produtos verdes.

NÍVEL MUNDIAL			
Recursos da Terra	Ar	Água	Fornecimento de Energia
Desenvolvimento Populacional			
NÍVEL DA SOCIEDADE			
Camada de Ozônio	Liberação de Tóxicos	Acidificação	Efeito Estufa
Uso excessivo/incorreto de fertilizantes			
NÍVEL DA ORGANIZAÇÃO			
Transporte	Produtos	Processos de Fabricação	Consumo de Energia

Figura 4 – Questões ambientais.

Fonte: Traduzido pela autora a partir de Enarsson (1998).

Nesse contexto, vêm surgindo lojas verdes por todo o mundo, que disponibilizam produtos para o segmento socio demográfico de consumidores verde, ou seja, aqueles que tomam suas decisões de compras baseados, ao menos, em alguns critérios ambientais pessoais. Assim, produtores e varejistas especializados em produtos verdes foram surgindo e vêm competindo pela demanda deste segmento com um número de empresas conhecidas, que também lançaram iniciativas para atingir os consumidores verdes (HARTMANN E IBÁÑEZ, 2006).

Enarsson (1998) afirma que as empresas que venderem produtos ambientalmente amigáveis e trabalharem com consciência ambiental, irão obter vantagens competitivas. No marketing, os fatores ambientais se tornaram um argumento importante, e as organizações que não perceberem isso irão perder mercado. Além disso, é importante que o marketing inspire confiança, e que as marcas defendam suas qualidades ambientais.

O sistema alimentar é a maior fonte de degradação de recursos naturais, como água, terra, florestas e recursos pesqueiros. Diferentes perspectivas teóricas e métodos de pesquisas têm sido usados para avaliar o impacto ambiental da produção e consumo de alimentos. Um método comumente usado atualmente, e que considera tanto a produção como o consumo de alimentos, é a avaliação do ciclo de vida do produto (BERGSTROM, SOLÉR E SHANAHAN, 2005).

A filosofia do ciclo de vida do produto se tornou uma maneira de considerar não somente os produtores, mas todos os agentes envolvidos na cadeia de suprimentos do produto em questão, como parceiros comerciais, consumidores, entre outros (HEISKANEN, 2002).

Nesse contexto, os profissionais de compras da cadeia de suprimentos de alimentos, incluindo atacadistas e varejistas, são agentes-chave para suprir o mercado com produtos ambientalmente amigáveis. Ou seja, a capacidade do consumidor de mudar seus hábitos no momento da compra de alimentos depende fortemente das decisões de compras desses profissionais (BERGSTROM, SOLÉR E SHANAHAN, 2005).

4.3 Cadeia de Suprimentos e Práticas de Compras Verdes

A crescente preocupação, nas últimas duas décadas, com a qualidade do ecossistema levou a um interesse renovado no ambientalismo. Pesquisas realizadas mundialmente mostraram que os consumidores atuais estão crescentemente a favor de produtos verdes. Essas preocupações fizeram com que profissionais de compras reavaliassem suas estratégias de compras. Muitas empresas perceberam, então, essa consciência ambiental dos consumidores como uma excelente oportunidade de mercado (MIN E GALLE, 2001).

Sabe-se que as tentativas para reduzir os impactos ambientais requerem esforços de coordenação entre as empresas, porém existe uma deficiência sobre os efeitos desses esforços nos relacionamentos fornecedor-consumidor (CANNING E HANMER-LLOYD, 2007).

Shrivastava, apud Canning e Hammer-Lloyd (2007), afirma que os esforços para minimizar os impactos ambientais de uma operação só podem ser alcançados se houver coordenação entre as diversas partes de uma cadeia de suprimentos.

A figura 4, a seguir, apresenta um exemplo hipotético de um sistema agroindustrial geral, que aborda toda a cadeia de suprimentos, inserindo-se a questão ambiental.

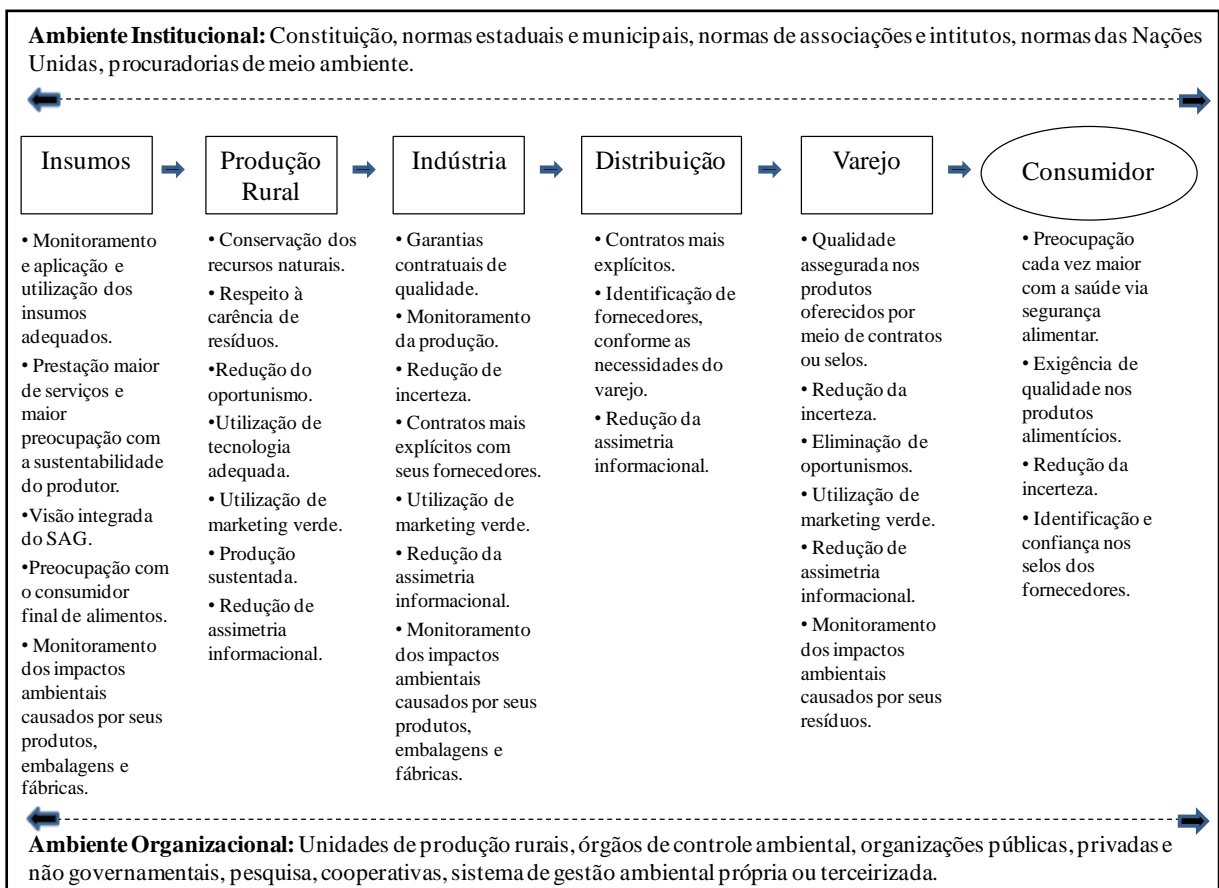


Figura 5 – Exemplo hipotético de sistema agroindustrial geral inserindo-se a questão ambiental.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Giordano, 2000.

Obs.: Muitas vezes, a depender do produto, como frutas, hortaliças e outros, não há segmento industrial envolvido, sendo o relacionamento direto entre a produção rural e a distribuição.

O conceito de cadeia de suprimentos e gestão da cadeia de suprimentos é um princípio gerencial relativamente novo. O assunto tem evoluído em diferentes áreas, incluindo compras, marketing (canais de distribuição), logística e gestão de operações. As questões incluem gestão de inventários, relacionamento cliente-fornecedor, tempo de entrega, desenvolvimento de produtos e compras, só para enumerar alguns (SARKIS, 2009).

Handfield e Nichols, apud Sarkis (2009), afirmam que a cadeia de suprimentos engloba todas as atividades associadas com o fluxo e transformação de bens, desde a matéria-

-prima até o consumidor final, assim como o fluxo de informações associadas. Materiais e informações fluem tanto para cima como para baixo, na cadeia de suprimentos.

Sendo assim, a melhora dos impactos ambientais de um sistema requer o envolvimento de uma variedade de organizações. Gestores de diferentes pontos desse sistema precisam se envolver em um ciclo de trocas entre empresas, por meio de contatos interpessoais, em que ocorra troca de informações, negociações e nos quais compromissos possam ser firmados para cumprir requisitos ambientais (CANNING E HANMER-LLOYD, 2007).

O quadro a seguir apresenta quatro definições, propostas por diferentes autores, para o termo “Gestão Verde da Cadeia de Suprimentos”.

O que é gestão verde da cadeia de suprimentos?	Fonte
“O suprimento verde se refere à maneira com que a inovação na gestão da cadeia de suprimentos e na compra industrial pode ser considerada no contexto ambiental.”	Green, Morton e New (1996).
“A gestão ambiental da cadeia de suprimentos consiste no envolvimento das funções de compras em atividades que incluam redução, reciclagem, reuso e substituição de materiais.”	Narasimhan e Carter, apud Sarkis (2009)
“Se refere à prática de monitorar e melhorar o desempenho ambiental na cadeia de suprimentos.”	Godfrey, apud Sarkis (2009)
O termo “cadeia de suprimentos” descreve a rede de fornecedores, distribuidores e consumidores. Também inclui todo o transporte entre o fornecedor e o consumidor, assim como até o consumidor final... os efeitos ambientais do desenvolvimento de pesquisas, produção, armazenamento, transporte e uso do produto, assim como de sua eliminação após o uso, devem ser considerados.”	Messelbeck e Whaley (1999)

Quadro 3 – Definições de “gestão verde da cadeia de suprimentos”.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Green, Morton e New (1996), Sarkis (1999) e Messelbeck e Whaley (1999).

A partir do Quadro 3, pode-se perceber que há uma série de autores focados na cadeia de suprimentos verde e sua gestão.

Nesse contexto, Walton, Handfield e Menyk. (1998) sugerem que uma empresa proativa irá prosperar somente quando agir como um sistema por completo, o que inclui não somente seus executivos e funcionários, mas também consumidores, fornecedores e outros. Se a empresa quiser desfrutar dos benefícios causados pelo seu processo de gestão ambiental, deve integrar os outros membros de sua cadeia de suprimentos nesse processo. As organizações acabam incluindo seus fornecedores nos programas ambientais, se realmente quiserem ter práticas de compras ambientalmente amigáveis, ou seja, fazem uma cadeia de suprimentos verde.

Canning e Hanmer-Lloyd (2007) afirmam que, qualquer que seja o negócio e independente de onde estão suas operações no mundo, as empresas devem minimizar os impactos ambientais de suas atividades e da cadeia de suprimentos da qual fazem parte.

A gestão verde da cadeia de suprimentos é um amplo conceito descrito como uma prática de gestão interorganizacional, composta de diferentes fragmentos, como critérios ambientais para início de contratos, questionários e auditorias sobre desempenho ambiental, e as características ambientais dos produtos adquiridos (KOGG APUD BERGSTROM, SOLÉR E SHANAHAN, 2005).

Segundo Min e Galle (2001), a prática de compras ambientalmente consciente, que reduz as fontes de desperdício ou promove reciclagem ou recuperação do material comprado, sem afetar o desempenho requerido desse material, pode ser chamada de “compra verde”.

Os departamentos de compras, e os valores que os clientes demandam, se tornaram de fundamental importância para a aplicação de estratégias ambientais de uma organização (ENARSSON, 1998). Sendo assim, as empresas compradoras devem envolver seus fornecedores em programas ambientais para corresponder às expectativas ambientais de seus consumidores (WALTON, HANDFIELD E MELNYK, 1998).

As organizações têm inúmeras razões para implementar políticas verdes na cadeia de suprimentos, desde as razões relativas às regulamentações, até aquelas de estratégias proativas e vantagem competitiva (SARKIS, 1999).

Em estudo realizado por Min e Galle (1998), foi constatado que 78% dos profissionais de compras pesquisados consideram o progresso dos fornecedores em desenvolver produtos ambientalmente amigáveis como um importante fator no critério de seleção desses fornecedores.

Monczka e Trent, apud Min (2001), afirmam que uma das maiores preocupações na gestão de compras é o impacto da regulação ambiental nas atividades de compras.

Nesse contexto, Lippmann, apud Bergstrom, Solér e Shanahan (2005), observou que empresas líderes citam exemplos em que as iniciativas ambientais junto aos fornecedores tenham reforçado a qualidade e aumentado a inovação e a produtividade. O autor afirma, ainda, que as políticas documentadas e os materiais de comunicação são muito importantes na gestão ambiental da cadeia de suprimentos.

Os esforços do marketing verde, no entanto, podem não ser bem-sucedidos se não houver a integração dos objetivos ambientais da empresa com as atividades de compras, como a seleção de fornecedores, que pode determinar a efetividade da redução das fontes de desperdício. Assim, os profissionais de compras precisam se conscientizar sobre o potencial da relação entre programas ambientais e seleção de fornecedores (MIN E GALLE, 2001).

Em estudo sobre como considerar o ambiente nos critérios de seleção de fornecedores, Enarsson (1998) afirma que no processo de seleção de fornecedores, o desempenho ambiental deles deve ser considerado. Essa hipótese reconhece que vários elementos, como política de negócios, transporte de mercadorias, produtos e processo produtivo, devem ser ambientalmente ajustados e considerados nessa seleção. O quadro 4 enumera alguns dos critérios de seleção de fornecedores com base em seu desempenho ambiental.

1. Divulgação pública de registros ambientais
2. Avaliação ambientalmente amigável dos fornecedores de segundo nível
3. Gestão de resíduos perigosos
4. Gestão da poluição por resíduos tóxicos
5. Certificação ISO 14000
6. Programa de logística reversa
7. Processo de embalagem do produto ambientalmente amigável
8. Gestão de substâncias prejudiciais à camada de ozônio
9. Gestão da emissão de gases perigosos

Quadro 4 – Critérios ambientais para seleção de fornecedores.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Walton, Handfield e Menyk (1998).

Simpson et al, apud Jabbour e Jabbour (2009), alegam que a seleção de fornecedores deve considerar também se um dado fornecedor tem capacidade de lidar com a demanda

crescente por melhoras em seu desempenho ambiental, expressa por cláusulas ambientais em contratos de fornecimento.

Porém, existem dificuldades associadas à formulação de estratégias de compras verdes, uma vez que esse critério pode reduzir o leque de opções de fornecedores qualificados, em razão das rigorosas normas de qualidade ambiental (MIN E GALLE, 2001).

Existe uma pressão nos fornecedores para produzir credenciais verdes e adotar iniciativas verdes, indo ao encontro das demandas de seus clientes, porém esses fornecedores precisam adotar estratégias com as quais consigam adotar essa agregação de valor, sem aumentar significativamente seus custos, de modo que se mantenham competitivos (BROWN, 2008).

Uma maneira de os profissionais de compras conseguirem melhoras ambientais em sua base de suprimentos é por meio da integração de seus fornecedores em seu processo de gestão ambiental, baseado em alguns critérios de avaliação desses fornecedores, conforme é mostrado na figura 5 (Walton, Handfield e Melnyk, 1998).

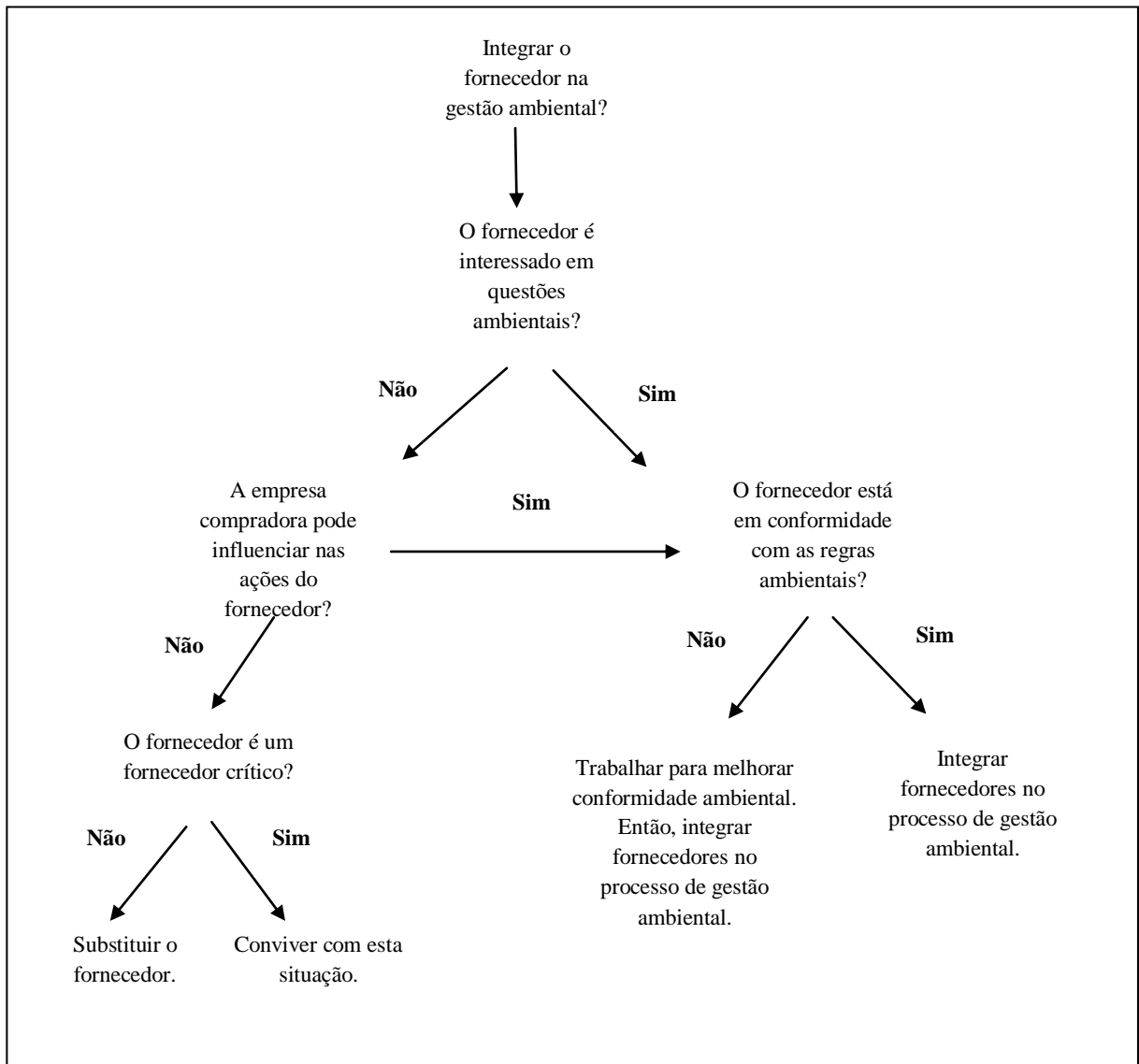


Figura 6 – Processo de decisão para integrar fornecedores na gestão ambiental.
 Fonte: Elaborado pela autora a partir de Walton, Handfield e Melnyk (1998).

Para que ocorra uma integração de fornecedores dentro de práticas ambientalmente amigáveis, é necessária uma estreita relação entre os parceiros comerciais. Como a figura 4 sugere, o fornecedor deve querer trabalhar com iniciativas ambientalmente amigáveis, ou mesmo ser convencido a isso. No segundo caso, a empresa compradora deve estar preparada para enfrentar algum tipo de resistência e ter um plano de suporte (WALTON, HANDFIELD E MELNYK, 1998).

Como a atividade de compras está no começo da cadeia de suprimentos verde, os esforços de marketing verde dificilmente terão sucesso sem integrar os objetivos ambientais da companhia com as atividades de compras. Consequentemente, os profissionais de compras

precisam visar à relação entre fatores ambientais e seleção de fornecedores (MIN E GALLE, 1997).

Estudando a influência de fatores ambientais na avaliação de fornecedores, Min e Galle (1997) perceberam que os profissionais de compras estão crescentemente mais interessados nas regulamentações ambientais, passando a auditar seus fornecedores para se certificar do atendimento a essas regulamentações, identificando restrições. Nesta pesquisa, os autores identificaram que o fator de maior influência na avaliação de fornecedores é a responsabilidade da empresa com o descarte de materiais tóxicos, seguido dos custos associados a esse descarte, e do atendimento à legislação. Esses fatores estão enumerados no quadro 5, a seguir.

Fatores
1. Responsabilidade em eliminar materiais perigosos
2. Custos associados à eliminação de materiais perigosos
3. Estar de acordo com legislação estadual e federal
4. Objetivos e missão da empresa compradora
5. Capacidade do fornecedor em disponibilizar embalagens ambientalmente amigáveis
6. Capacidade do fornecedor em disponibilizar produtos ambientalmente amigáveis
7. Parceira ambiental com seus fornecedores

Quadro 5 – Critérios ambientais para avaliação de fornecedores.

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Min e Galle, 1997.

Nesse contexto, Enarsson (1998) propôs um método de avaliação de fornecedores a partir de uma perspectiva ambiental. A ferramenta utilizada, o diagrama de Ishikawa, salienta um problema principal e os fatores causadores desse problema. Esses fatores citados podem variar de acordo com sua importância e incluem, também, fatores que causam o problema parcialmente. Assim, o diagrama permite avaliar os causadores dos problemas, indicando uma relação de causa-efeito. O diagrama de Ishikawa, adaptado como ferramenta para avaliação de fornecedores, considera quatro fatores principais: o fornecedor como uma empresa; os processos usados pelo fornecedor; o produto em si; e por fim, o transporte. Esta ferramenta pode ser visualizada na figura 7, a seguir.

Considerar o fornecedor como uma empresa implica uma foto completa do fornecedor, em que o objetivo é criar uma visão geral do envolvimento da organização com o meio ambiente. O fornecedor como uma empresa pode ser subdividido em 3 partes: a gestão, que

avalia o quanto a gestão da empresa está trabalhando ativamente para sustentar os processos ambientais; o sistema ambiental, que aborda o quão documentadas estão as rotinas da empresa; e outras preocupações, que incluem outros fatores relevantes para avaliação do fornecedor, como atendimento às leis, uso de materiais ambientalmente amigáveis, entre outros.

O segundo fator considerado, que diz respeito aos processos adotados pelo fornecedor, aborda todos os processos de produção do fornecedor. Nesse caso, os processos usados foram divididos em dois grupos: aqueles que são referentes aos produtos de interesse de compra da empresa que está avaliando o fornecedor, como uso de energia, uso de produtos perigosos, desperdício, entre outros, e aqueles que são de interesse de outros clientes.

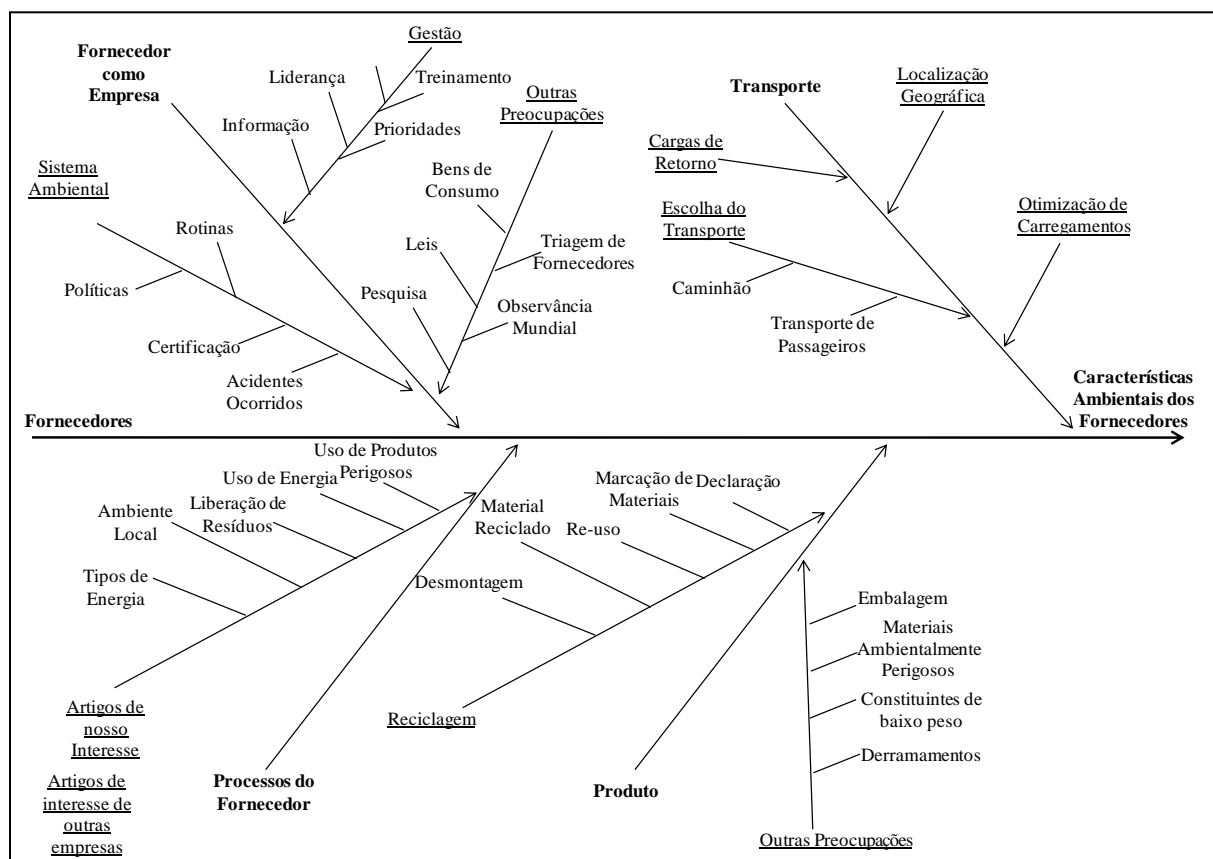


Figura 7 – Método de avaliação de fornecedores baseado em critérios ambientais.

Fonte: Traduzido pela autora a partir de Enarsson (1998).

O terceiro fator analisado diz respeito ao produto em si. A adaptação do produto fornecido ao meio ambiente é uma condição para a continuidade dos esforços ambientais em seus processos. Simultaneamente, o consumidor direciona e gera demandas ambientais específicas para os produtos fornecidos. Então, a adaptação ambiental para um produto específico se posiciona entre fornecedor e consumidor. Na ferramenta proposta, o autor

prioriza dois fatores principais que influenciam no produto: reciclagem, que inclui uso e possibilidade de reciclagem, re-utilização de componentes e produtos, entre outros; e outras preocupações, que abordam a embalagem usada, a possibilidade de derramamento de produtos perigosos, o uso de produtos prejudiciais ao ambiente, e outros.

O quarto e último fator analisado pelo autor avalia o transporte. O transporte faz parte do ciclo de vida do produto, e no caso dessa ferramenta, inclui somente aquele usado para entregas do fornecedor a seus clientes. As preocupações, nesse caso, se focam no quanto o fornecedor se preocupou em usar um transporte com maior compatibilidade ambiental. Os aspectos avaliados incluem localização geográfica do fornecedor, cargas de retorno, escolha do transporte adequado e otimização dos carregamentos.

Em estudo sobre as práticas profissionais de compras de alimentos utilizando informações ambientais, Bergstrom, Solér e Shanahan (2005) apontaram dois critérios principais, como direcionadores da estratégia de compras de alimentos. São eles: critérios relacionados ao produto, como segurança alimentar, atendimento às legislações, uso de aditivos, uso de pesticidas, tamanho ou qualidade; e critérios relacionados ao negócio, abordando desde a gestão de qualidade e políticas ambientais do fornecedor, relacionamento de trocas justo, até escolha pelo menor preço. Sendo assim, as informações ambientais referentes ao produto são intrinsecamente consideradas na decisão de escolha dos fornecedores de alimentos.

Os autores concluíram, ainda, que tanto na cadeia de suprimentos de alimentos pública, como no setor privado, os esforços têm sido direcionados para reduzir os impactos ambientais dos alimentos por meio da gestão da qualidade, focando-se no rastreamento, cadeia do frio, transporte e embalagem.

Nessa conjuntura, Sarkis (1999) propõe uma lista de iniciativas baseadas no meio ambiente para a função de compras exercer, que inclui criação de critérios ambientais nas condições de contratos com fornecedores e auditorias ambientais nesses fornecedores. O quadro 6, a seguir, enumera todas essas iniciativas.

Questionários ambientais para os fornecedores
Avaliações e auditorias ambientais nos fornecedores
Critérios ambientais na lista de aprovação de fornecedores
Solicitação para que fornecedores obtenham certificados ambientais independentemente
Desenvolvimento de tecnologia/ processos mais limpos em conjunto com os fornecedores
Engajamento de fornecedores em plano de inovação de produtos/processos ambientais
Redução do desperdício de embalagens na interface fornecedor/cliente
Reuso e reciclagem de materiais solicitando cooperação do fornecedor
Iniciativas de reaproveitamento (incluindo re compra e aluguel/arrendamento)
Criação de um “clube” dos fornecedores com intuito de colaborar com questões ambientais
Coordenação da minimização dos impactos ambientais pela cadeia de suprimentos como um todo
Uso de critérios ambientais nas condições de contratos com fornecedores
Auditoria do desempenho ambiental do fornecedor

Quadro 6 – Iniciativas baseadas no meio-ambiente para a função de compras.

Fonte: Traduzido pela autora com base em Sarkis (1999).

O uso de informações ambientais pelos agentes envolvidos como, por exemplo, os profissionais de compras, é de extrema importância se o objetivo principal é gerar, na sociedade, um consumo sustentável. Apesar de as informações referentes aos critérios ambientais serem fornecidas pelo produtor, uma comunicação próxima com quem recebe a informação também é necessária, se se pretende gerar melhor comportamento ambiental (SOLÉR APUD BERGSTROM, SOLÉR E SHANAHAN, 2005).

Para gerenciar, com sucesso, todas as iniciativas ambientais já citadas, inúmeros fatores devem ser incluídos na gestão do relacionamento fornecedor-consumidor. Esses fatores incluem estratégias de relacionamento a longo prazo e contratos, envolvimento dos fornecedores e consumidores desde o início da cadeia, confiança, incorporação de ligações entre os níveis de gestão e operacionais, equipes conjuntas trabalhando na resolução de problemas, e maior foco no “valor” do que nos custos (SARKIS, 1995).

Sendo assim, é importante identificar como o movimento verde influencia a seleção de fornecedores de alimentos dos grandes varejistas, possibilitando discutir a importância da sustentabilidade ambiental para o varejo e apresentando sugestões para produtores brasileiros suprirem varejistas da Europa dentro do conceito de produto verde.

5 MÉTODO

5.1 Procedimento Científico

A pesquisa social crítica se baseia na procura coletiva de solução de problemas práticos. O pesquisador que procura descobrir respostas para um problema específico ou descrever um fenômeno da maneira mais adequada possível pode fazer uso desse tipo de pesquisa (pesquisa qualitativa, pesquisa-ação, entre outras (RICHARDSON, 2007).

Conforme proposto por Marconi e Lakatos (2006), a pesquisa social é um processo que utiliza metodologia científica, por meio da qual se podem obter novos conhecimentos no campo da realidade social.

O método da pesquisa aproxima o pesquisador do fenômeno estudado. Morgan, apud Vergara (2006), afirma que metodologias são esquemas de resolução de problemas que diminuem a distância entre a imagem sobre o fenômeno e o próprio fenômeno. Sendo assim, procedimentos e padrões operacionalizam a posição epistemológica do pesquisador (VERGARA, 2006).

Marconi e Lakatos (2007) afirmam que, apesar de terem sido feitas muitas mudanças nos métodos de pesquisa existentes, o método científico é a teoria de investigação, independente do tipo. Esta atinge seus objetivos, de forma científica, quando cumpre ou se propõe a cumprir as seguintes etapas:

i. **Descobrimto do problema** ou de uma lacuna em um conjunto de conhecimentos. Caso o problema não esteja claramente definido, passa-se para a etapa ii. Caso contrário, passa-se à etapa iii.

ii. **Colocação precisa do problema**, ou a recolocação de um problema antigo, à luz de novos conhecimentos.

iii. **Procura de conhecimentos ou instrumentos relevantes ao problema**. Podem ser eles: dados empíricos, teorias, aparelhos de medição, técnicas de cálculos, entre outros. Ou seja, analisar o que já se conhece para tentar resolver o problema.

iv. **Tentativa de solução do problema com o auxílio dos meios identificados**. Se a tentativa não resultar na resolução do problema, passa-se para a etapa v. Caso contrário, passa-se para a etapa vi.

v. **Invenção de novas ideias ou produção de novos dados empíricos**, sejam hipóteses, teorias ou técnicas, que se proponham a resolver o problema.

vi. **Obtenção de uma solução** (exata ou aproximada) do problema com ajuda das ferramentas conceituais ou empíricas disponíveis.

vii. **Investigação das consequências da solução obtida**. Em se tratando de uma teoria, é a busca de prognósticos que possam ser feitos com seu auxílio. Em se tratando de novos dados, é o exame das consequências que possam ter para as teorias relevantes.

viii. **Prova (comprovação) da solução**. É a etapa de confronto da solução com a totalidade das teorias e da informação empírica pertinente. Se o resultado é satisfatório, a pesquisa pode ser dada como concluída. Caso contrário, passa-se para a próxima etapa.

ix. **Correção das hipóteses, teorias, procedimentos ou dados utilizados na obtenção da solução incorreta**. Aqui, inicia-se um novo ciclo investigativo.

Sendo assim, este estudo pretende conhecer a influência do movimento verde na seleção de fornecedores de alimentos dos grandes varejistas britânicos e como isso afeta o exportador brasileiro de alimentos, propondo ferramentas para que esse fornecedor se prepare e se torne mais competitivo neste mercado, uma vez que o Reino Unido é um destino que recebe grande fluxo de produtos alimentícios do Brasil.

Inicialmente, fez-se uma revisão na bibliografia científica disponível, a fim de conhecer os estudos sobre o assunto, e se esses são suficientes para uma discussão e conclusão bem embasada, possibilitando uma análise específica e relação com produtores brasileiros. Identificando uma lacuna nas pesquisas analisadas, propõe-se selecionar os maiores varejistas do Reino Unido e, posteriormente, examinar os documentos publicados por estes sobre suas ações de responsabilidade ambiental, dentre os quais os seus relatórios corporativos. Além disso, documentos secundários e pesquisas realizadas por instituições e organizações especializadas também serão usadas.

Em seguida, pretende-se contatar especialistas no assunto, de modo que possa abordar a visão de especialistas que representem o governo, as certificadoras e pesquisadores, entrevistando-os com um roteiro semiestruturado elaborado previamente, baseando-se na teoria.

A partir daí, pretende-se estudar cada caso isoladamente, compilando as informações obtidas, e então traçar um perfil de atitudes e comportamentos na seleção de fornecedores e produtos, e como elas podem influenciar o fornecimento de alimentos e relacionamento comercial entre empresas do Brasil e do Reino Unido.

Por fim, pretende-se discutir os dados obtidos, confrontando-os com aqueles relacionados, disponíveis na literatura.

5.2 Tipo de Pesquisa

Segundo Marconi e Lakatos (2006), as bases para a classificação dos tipos de pesquisa se alteram de acordo com o enfoque dado pelo autor. A categorização se baseia em interesses, condições, campos, metodologia, situações, objetivos, objetos de estudo, entre outros.

No campo das Ciências Sociais, Sellitz et al. (1967) classificam as pesquisas científicas em três tipos de estudo: (1) exploratório; (2) descritivo; (3) causal. Conforme observado por Sellitz et al. (1967), para pesquisas que têm como objetivo familiarizar-se com o fenômeno ou conseguir nova compreensão dele, estudos do tipo exploratório são os mais indicados.

Embora exista uma vasta literatura sobre gestão ambiental, cadeia de suprimentos verde e marketing verde, este estudo pretende inserir uma nova abordagem ao assunto, investigando a influência do movimento verde na seleção de fornecedores de alimentos dos grandes varejistas britânicos, país que compra expressivamente produtos brasileiros, para que se possam fazer recomendações aos produtores brasileiros no fornecimento de seus produtos. Sendo assim, esta pesquisa busca se familiarizar com um fenômeno, o que a caracteriza como uma pesquisa exploratória.

Baseando-se na classificação proposta por Ander-Egg, apud Marconi e Lakatos (2006), que divide a pesquisa em básica pura e aplicada, em que a segunda se caracteriza por seu interesse prático, com resultados que podem ser aplicados ou utilizados, imediatamente, na solução de problemas que ocorrem na realidade, este estudo pode ser considerado uma pesquisa aplicada.

A pesquisa relacionada a organizações é uma função de busca da verdade, que reúne, analisa, interpreta e relata informações de modo que as decisões administrativas se tornem mais eficazes (HAIR JR. et al., 2005). Richardson (2007) indica que um dos objetivos da pesquisa é resolver problemas práticos. Esta pesquisa seguirá as proposições feitas tanto por Hair Jr. et al. (2005) quanto por Richardson (2007).

Best, apud Marconi e Lakatos (2006), divide a pesquisa em três classificações: histórica, descritiva e experimental. A pesquisa descritiva “delineia o que é”, abordando a

descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, buscando o seu funcionamento no presente. Assim, esta pesquisa é uma pesquisa descritiva.

Em sentido genérico, método em pesquisa significa a escolha de processos sistemáticos para a descrição e esclarecimento de fenômenos. Essa metodologia se aproxima das seguidas pelo método científico, que consiste em delimitar um problema, realizar observações e interpretá-las com base nas relações encontradas, fundamentando-se nas teorias existentes. Nesse contexto, o estudo deve ser planejado e executado de acordo com as normas requeridas por cada método de investigação (RICHARDSON, 2007).

Creswell (1994) destaca dois grandes métodos em relação à coleta de dados científicos: (1) abordagem quantitativa e (2) abordagem qualitativa. O método qualitativo difere, em princípio, do quantitativo na medida em que não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema, não pretendendo numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas. É a forma adequada de entender a natureza de um fenômeno social (RICHARDSON, 2007).

Sendo assim, a pesquisa proposta possuirá uma abordagem qualitativa. Segundo Gummesson (2005), para determinados fenômenos organizacionais, a abordagem qualitativa favorece a interpretação da situação que está sendo analisada.

Em resumo, a pesquisa proposta nesta dissertação é exploratória e aplicada, descritiva e com abordagem qualitativa.

5.3 Levantamento de Dados

Segundo Marconi e Lakatos (2006), para obtenção de dados, podem ser usados três tipos de procedimentos: pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e contatos diretos.

Seguindo as definições das autoras, a pesquisa bibliográfica foi realizada fazendo uma coleta geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados ao tema. A partir daí, e antes de iniciar uma pesquisa de campo, pretende-se analisar as fontes documentais primárias que sirvam de suporte à investigação projetada.

Em alguns casos, quando a coleta de dados não é possível por meio de estudo de caso ou pesquisa de campo, pesquisadores usam a análise de fontes documentais. Essa abordagem envolve a compilação de dados de fontes de informação como base de dados de governos,

relatórios corporativos e financeiros e relatórios de consumidores. Marshall Fisher defende fortemente essa abordagem e citam vários exemplos do seu uso em outras áreas como medicina, engenharia e finanças (GUPTA, VERMA E VICTORINO, 2006).

A pesquisa de campo é aquela empregada quando se pretende conseguir informações e/ou conhecimentos sobre um problema para o qual se busca uma resposta, ou sobre uma hipótese que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles. Consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente (MARCONI E LAKATOS, 2007).

A pesquisa de campo requer uma ou mais visitas às instalações das operações estudadas para coleta de dados, mas, diferentemente do estudo de caso, não são necessários períodos extensos de interação com o objeto de estudo. Embora haja potencial para a sobreposição entre essas metodologias, elas não são dois nomes diferentes para a mesma metodologia (GUPTA, VERMA E VICTORINO, 2006).

Bryman (2005) apresenta sete métodos possíveis para realização desta coleta de dados: (1) questionário para autopreenchimento; (2) entrevista estruturada; (3) observação participante; (4) entrevista desestruturada ou semi estruturada; (5) observação estruturada; (6) simulação; (7) pesquisa em documentos.

A entrevista é um procedimento utilizado na pesquisa de campo, em uma investigação social, para coletar dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social (MARCONI E LAKATOS, 2007). Consiste no desenvolvimento de precisão, focalização, fidedignidade e validade de certo ato social como a conversação (GOODE E HATT, 1969).

Dessa maneira, será avaliado, por meio de entrevistas pessoais semi-estruturadas, se existe algum tipo de influência do movimento verde na seleção de fornecedores de alimentos de grandes varejistas. Em seguida, será discutida a importância da sustentabilidade ambiental para o varejo do Reino Unido, e o suprimento e fornecimento sustentável para ele, chegando a reflexões sobre as futuras tendências para exportadores brasileiros se manterem competitivos no mercado internacional.

6 PESQUISA DE CAMPO

6.1 O Varejo de Alimentos no Reino Unido e a Sustentabilidade

O setor varejista no Reino Unido vem se tornando cada vez mais concentrado, e o número de varejistas independentes diminui à medida que o ambiente de mercado do varejo é dominado por um pequeno número de grandes grupos (JONES, COMFORT E HILLER, 2006). Dawson, apud Jones, Comfort e Hiller (2006), relatou que “na maioria dos setores varejistas havia um pequeno número de empresas que dominava sua respectiva esfera”.

Um relatório publicado pelo *UK Department of Trade and Industry's Retail Strategy Group*, uma unidade de estratégia do setor varejista do Reino Unido, no ano de 2004, descreve o que se chama de “o valor do varejo” como:

(...) um setor inovador, dinâmico, em constante mudança, que usa fortemente a tecnologia e inova em novos produtos. Atendendo às expectativas de seus consumidores e demandas com desenvolvimento tecnológico, o setor fornece uma opção crescente de escolhas em uma gama de preços, que atende às necessidades da comunidade. O setor varejista investe continuamente em pessoas e lugares, criando novos mercados, fornecendo um foco para a implementação de políticas sociais e desempenhando um papel importante para o bem-estar das cidades, comunidades e áreas rurais (DTI, 2004).

Em 2009, as vendas do varejo no Reino Unido foram de mais de £285 bilhões. O setor empregava mais de 2,9 milhões de pessoas em dezembro de 2009, ou o equivalente a 11% da força de trabalho total do Reino Unido (BRC, 2010).

Dados de 2008 afirmam que, naquele ano, havia 293.510 lojas de varejo no Reino Unido. O setor gera aproximadamente 8% do Produto Interno Bruto do país. As vendas por internet contabilizam menos de 7% do total das vendas a varejo, apesar do forte crescimento nos últimos anos (BRC, 2010).

Os quatro maiores varejistas de alimentos do Reino Unido (Tesco, Sainsbury's, Asda e Morrisons) detêm 72% do total desse mercado (DEFRA, 2010).

O mercado de produtos verdes e éticos, no Reino Unido, tem mostrado forte crescimento. O valor gasto no consumo ético em 2007 foi, de acordo com o The Ethical Consumerism Report, publicado pelo The Co-operative Bank, em novembro de 2008, de £35,5 bilhões, valor 15% maior do que em 2006, que foi de £31 bilhões. Dentre os segmentos-chave desse consumo ético, o setor de alimentos foi responsável por £5,8 bilhões, sofrendo um aumento de 14% em relação a 2006 (DEFRA, 2010).

Isso pode ser explicado por uma nova legislação em relação às mudanças climáticas, que estimula o consumo de produtos verdes. Segundo o relatório anual Ethical and Green Retailing (MINTEL, 2009), os consumidores querem informações que os ajudem a criar um estilo de vida mais sustentável, por isso é importante que os varejistas disponibilizem orientação em relação à economia de energia e aos seus produtos eco-amigáveis.

6.2 As Empresas Estudadas

6.2.1 Tesco

A Tesco é uma cadeia varejista internacional de produtos alimentícios e mercadorias em geral, que opera 4.331 lojas em 13 países pelo mundo, possuindo venda total de, aproximadamente, 59,4 bilhões de libras (MINTEL, 2009). É o maior varejista britânico, tanto em vendas globais como em participação no mercado doméstico, com lucros superiores a £ 3 bilhões.

É, atualmente, o terceiro maior varejista global, com base na receita, atrás da rede Wal-Mart e Carrefour, da França, mas a segunda maior, com base no lucro, à frente do Carrefour. Originalmente, é especializada em alimentos e bebidas, porém tem diversificado em áreas como vestuário, eletroeletrônicos, serviços financeiros, telecomunicações, casa, saúde e seguros de automóveis, planos odontológicos, varejo e aluguel de DVDs, CDs, *downloads* de música, internet e serviços de *software*.

As lojas da Tesco podem ser encontradas em seis formatos, diferentes entre elas de acordo com seu tamanho e produtos vendidos. São elas: Tesco Extra, Tesco Superstores, Tesco Metro, Tesco Express, One Stop e Tesco Homeplus.

O varejista Tesco afirma que cuidar do meio ambiente é sua prioridade principal, direcionando seus esforços para se tornar uma empresa cada vez mais “verde” e ajudar seus clientes a fazerem o mesmo (TESCO, 2010).

Dentre as ações do grupo em prol do meio ambiente, estão:

- *Green Clubcard*: Para estimular as pessoas a terem ações sustentáveis, a empresa criou um cartão de vantagens, por meio do qual os clientes acumulam pontos. Para acumular esses pontos, o consumidor deve: reutilizar sacolas (em vez de usar novas sacolas plásticas após a compra); escolher a opção de entrega dos produtos comprados por internet sem o uso de sacolas plásticas (a entrega é feita em caixas plásticas do varejista, que são recolhidas no momento da entrega); entregar telefones celulares velhos e cartuchos de impressora para reciclagem nas lojas Tesco; reciclar latas de alumínio nos centros de reciclagem automática das lojas Tesco; ou comprar material para isolamento térmico nas lojas Tesco, como para paredes, telhados, encanamento, entre outros.
- *Eco Fashion*: Consiste em um passo a frente na venda de produtos ambientalmente corretos, introduzindo em suas lojas roupas ecológicas, produzidas de maneira e com materiais sustentáveis.
- Apoio às tecnologias verdes: A empresa se comprometeu a gastar mais de 100.000.000 de libras com empresas de tecnologia verde no Reino Unido. Os focos do investimento incluem pontos de abastecimento de carros elétricos, refrigeração à base de CO₂, usinas que produzem energia elétrica verde e instituições de pesquisas em tecnologias sustentáveis.
- Rotulagem de Carbono: O varejista, em parceria com a instituição *Carbon Trust*, passou a rotular alguns de seus produtos com a informação de quantos gramas de carbono ou o equivalente em gases de efeito estufa foi emitido durante seu cultivo, processamento, transporte e armazenagem. São 120 produtos com essa etiqueta, dentre os quais: batata, sucos de laranja, detergente, lâmpada, leite, pão, sacolas reutilizáveis, serviços de isolamento para residências, papel higiênico e papel toalha.
- *Greener Transportation*: Em 2008, o varejista ganhou o prêmio “*Low Carbon and Efficiency*” em reconhecimento à sua redução de CO₂ no transporte de produtos. Desde 2007, a empresa vem trabalhando para diminuir essas

emissões, com objetivo de 50% de redução até 2012. Para isso, a empresa reduziu o número de caminhões vazios em rodovias, por meio de parcerias com outras empresas e fornecedores; aumentou o número de caminhões de dois andares, que carregam 55% mais produtos em uma mesma viagem; vem testando novas tecnologias de combustíveis que poderiam melhorar a eficiência de seus caminhões, entre outras ações.

- **Introdução de lojas verdes:** O varejista abriu novas lojas, ecologicamente corretas, como é o caso de uma loja em Manchester, que foi desenvolvida em um modelo de “baixo-carbono”, diminuindo a pegada de carbono do local em 70%, ou mesmo de outra loja, em Ramsey, que a empresa afirma ser uma loja “zero-carbono”.
- *Energy Champions:* A empresa investiu em treinamento de parte de sua equipe, denominando-os “campeões da energia”, sendo eles responsáveis por assegurar que não ocorra desperdício de energia nas lojas e incentivar o restante da equipe a fazer o mesmo.
- *Local Sourcing:* O varejista afirma possuir aproximadamente 3.000 linhas de produtos do Reino Unido, pretendendo aumentar as vendas de produtos regionais para 1 bilhão de libras até 2011. Dentre esses produtos, estão a linha de laticínios e produtos agrícolas. A empresa possui, inclusive, uma página na internet para os consumidores “conhecerem” o perfil de seus fornecedores.
- **Embalagens Ecológicas:** Nos últimos três anos, a Tesco afirma que vem trabalhando com mais de 300 de seus fornecedores, buscando reduzir o desperdício e economizar 100.000 toneladas de embalagens em 2010.
- *Go Greener:* O varejista disponibiliza, em seu *website*, dicas de como o consumidor poder ter ações ecologicamente corretas, reduzindo consumo em casa, em viagens, entre outros.
- *Seasonal Food:* A empresa disponibiliza, ainda, uma área em seu website dedicada somente aos alimentos da estação, cultivados e produzidos localmente e que, por isso, possuem apelo ambiental.

A empresa assegura que muitos dos fornecedores que começaram a trabalhar em conjunto com a Tesco desde o início, no Reino Unido, estão, atualmente, fornecendo consultoria sobre tecnologias verdes pelo mundo. O executivo da empresa, Terry Leahy,

afirma que “os desafios das mudanças climáticas só podem ser superados com ações conjuntas”. E que a empresa pretende acabar com seu rastro de carbono no ambiente, e ajudar seus fornecedores a fazerem o mesmo. O executivo afirma ainda que a Tesco “será uma empresa emissora de ‘zero-carbono’ até 2050, mas que isso só será possível trabalhando com seus fornecedores e outros agentes” (TESCO, 2010).

6.2.2 Sainsbury's

A Sainsbury é a terceira maior cadeia de supermercados no Reino Unido, detendo 16,3% das vendas do setor no Reino Unido. O grupo também tem interesses no setor bancário. Opera somente no Reino Unido, com, aproximadamente, 800 lojas, porém a maioria da sua expansão foi feita por meio do grande número de lojas de conveniência, que hoje contabiliza quase a metade do seu portfólio de lojas.

Foi fundada em 1869, em Londres, Inglaterra, e cresceu rapidamente durante a era vitoriana. Tornou-se o maior varejista de produtos de mercearia em 1922, foi pioneiro em autoserviço de venda no varejo no Reino Unido, chegando ao seu auge durante a década de 1980. Como resultado de sua confiança na década de 1990, a Tesco tornou-se líder de mercado em 1995, e Asda se tornou o segundo maior varejista em 2003, rebaixando a Sainsbury's em terceiro lugar. A cadeia de supermercados opera três principais formatos de lojas, lojas comuns (de itens básicos), lojas locais e centrais (lojas de conveniência e supermercados menores nos centros urbanos) e as lojas principais (hipermercados).

O varejista Sainsbury's, primeiro varejista do Reino Unido a publicar um relatório ambiental, em 1996, afirma que, ao considerar os aspectos sociais, ambientais e econômicos do impacto gerado pelo seu negócio, está indo ao encontro das expectativas de seus consumidores, que procuram agir com responsabilidade.

Segundo a empresa, busca-se uma relação direta com seus *stakeholders*, para que as questões de responsabilidade corporativa possam ser mais bem abordadas. Para isso, existe um canal aberto entre executivos do varejista e os diversos *stakeholders* chave. Além disso, o varejista é membro de inúmeros grupos, como Ethical Trading Initiative (Iniciativa para comércio ético) e World Wildlife Fund Forest (Fundo mundial para a vida selvagem das florestas), entre outros, afirmando que isso permite uma importante troca de informações.

Um exemplo das ações ambientais da empresa é a implementação do primeiro sistema de mensuração de rastro de carbono do setor lácteo pelo seu grupo de desenvolvimento lácteo, em 2008. Este foi o primeiro modelo agrícola de rastreamento de carbono certificado pela Carbon Trust, e que obteve complacência com o PAS 2050 (uma especificação de medida da cadeia de suprimentos estabelecida pelo Departamento de Assuntos do Ambiente, Alimentos e Rurais do governo do Reino Unido).

Além disso, a rede varejista define como compromisso com o cliente, oferecer produtos que sejam bons para os consumidores e para o ambiente, afirmando que somente trabalhando diretamente com seus fornecedores é possível manter esses padrões de integridade em seus produtos. Por isso, a empresa reconhece que também possui responsabilidade em apoiar as habilidades e o desenvolvimento de seus fornecedores (por meio de diálogo contínuo, compartilhamento de conhecimento com os fornecedores, programas de treinamento, entre outros), para assegurar que eles possam se manter operando eficientemente e consigam ir ao encontro dos padrões de qualidade e sustentabilidade do grupo.

Em seu relatório de responsabilidade corporativa, referente ao ano de 2009, a rede Sainsbury's afirma que pretende manter a capacidade de adaptação de suas cadeias de suprimentos, garantindo que a produção seja executada da maneira mais sustentável possível. Nesse documento, o varejista cita casos de ações ambientais já existentes no seu suprimento de produtos que utilizem madeira (florestas), pescados, óleo de palma e água (também usada na produção agrícola em geral).

Nesse sentido, a Sainsbury's coloca como objetivo a longo prazo, ter 100% de seus produtos derivados de madeira vindos de florestas certificadas.

Considerado o varejista "mais verde" pela pesquisa "Green to the Core", a rede Sainsbury's se compromete, em seus meios de divulgação, a:

- Reduzir seu consumo de energia e, conseqüentemente, a emissão de CO₂ de seus negócios em 25% até 2012, com relação ao ano-base de 2005/2006. Para isso, dentre inúmeras ações, a empresa se propõe a diminuir a distância líquida (*Like-for-like*) que sua frota e seus fornecedores viajam em 5 milhões de km até o fim de 2010.
- Reduzir o uso de embalagens em seus produtos marca própria em 33% até 2015, com relação ao ano-base de 2009, entre outras ações para redução do consumo de embalagens em geral.

- Reduzir as perdas de alimentos em seus supermercados e entrepostos, meta imposta em razão do objetivo de ter zero desperdício até o final de 2009.
- Reduzir as perdas em geral, oriundas de suas operações, comprometendo-se com a meta de zero em perdas até o fim de 2010.
- Reduzir o consumo de água utilizado pelo grupo.
- Aumentar a quantidade de produtos livres de inseticidas e pesticidas, principalmente em frutas e vegetais.
- Reduzir o uso de fungicidas até o final de 2012 em áreas-chave primárias.
- Manter sempre atualizada a lista de pesticidas banidos e controlados pela empresa, revisando-a e melhorando-a constantemente.
- Oferecer produtos ambientalmente amigáveis, que vão desde materiais de construção até fraldas infantis.
- Reduzir seu rastro de carbono por meio de diferentes ações, como a compra de energia elétrica de fontes renováveis e uso de combustíveis alternativos em sua frota, e trabalhar junto aos seus fornecedores para que seja feito o mesmo, reduzindo emissões tanto na produção como no transporte de bens.

Com relação aos produtos agrícolas em geral, a empresa afirma, ainda, que, como parte do seu compromisso de relacionamento a longo prazo com seus fornecedores, existe um trabalho em parceria com esses fornecedores para desenvolver melhores práticas de cultivo para cada cultura comprada, sendo abordada a redução do uso de pesticidas.

6.2.3 Morrisons

A Morrisons é a quarta maior rede de supermercados no Reino Unido. Sua fatia do mercado, em dezembro de 2008, era de 11,8%, tornando-o o menor dos quatro grandes supermercados britânicos, atrás da Tesco (30,9%), Asda (16,8%) e Sainsbury's (16%), mas muito à frente do quinto lugar Co-operative Group, que detém uma quota de 4,4%. Foi originalmente fundada em 1899, em Bradford, na Inglaterra. Até 2004, seus locais de armazenamento estavam focados, principalmente, no norte da Inglaterra, mas com a aquisição

da Safeway, em 2009, a empresa chegou a mais de 400 hipermercados em todo o Reino Unido.

As operações do grupo, no Reino Unido, incluem a produção de alimentos, além das atividades de varejo em 380 lojas. A renovação da sua marca sob gestão não familiar continua e inclui maior atenção às questões de impacto ambiental. A empresa recebeu o prêmio Carbon Trust Standard, em junho de 2008, como parte da campanha de reconhecimento para dar destaque às empresas que fazem verdadeiras reduções nas suas emissões de gases, ano a ano (MINTEL, 2009).

A rede Morrisons tem como visão ser “a especialista em alimentos para todos”, atendendo 10 milhões de consumidores por semana. Singularmente, o grupo fornece e processa a maioria dos alimentos frescos que vende.

Com o *slogan* “Hoje, estamos fazendo a diferença para amanhã”, a varejista possui ações em busca da sustentabilidade de diversos tipos.

Afirmando existir uma grande busca pelo bem-estar ambiental, por parte de seus clientes, de uma maneira conveniente, factível e financeiramente acessível, a empresa afirma ser uma das líderes do setor em redução de emissão de carbono, sendo uma das primeiras a ganhar o certificado Carbon Trust Standard.

Para isso, a empresa assegura estar trabalhando para que suas lojas e suas operações sejam mais sustentáveis, usando produção combinada de calor e energia e recaptura de calor, diminuindo perdas, diminuindo o consumo de matérias-primas, e convertendo lixo em combustível.

Com seus princípios focados na segurança de fornecimento e na busca por gerar mais valor ao dinheiro de seus clientes, a empresa opera sua própria cadeia de suprimentos, como forma de busca de maior controle em relação à qualidade e origem.

Já tendo atingido alguns objetivos ambientais predeterminados, como redução de emissão de carbono e gases de efeito estufa; diminuição da quantidade de lixo gerado; e diminuição de desperdícios e perdas, o varejista coloca novos desafios a serem superados, como o aumento de sua eficiência energética e uso de fontes de energia renováveis, diminuição maior ainda da emissão de carbono, busca de uma solução a longo prazo para diminuir os resíduos gerados, entre outros.

Ao medir seu rastro de carbono, a Morrisons afirma considerar o consumo de energia, a geração de resíduos, a refrigeração e transporte de cada uma de suas lojas, os escritórios, o processamento de alimentos e a embalagem.

Para atingir todas as suas metas em prol do meio ambiente, o varejista busca o fornecimento responsável, fazendo menção ao fornecimento de proteína animal (peixe, aves, suínos, bovinos, etc.) de maneira sustentável. Para isso, todo peixe fresco comercializado pela empresa é fornecido por fontes sustentáveis, sendo o de algumas espécies certificado pelo MSC (MARINE STEWARDSHIP COUNCIL).

Além disso, a empresa busca usar produtos à base de papel somente reciclado ou com certificado de origem sustentável, incluindo 100% dos produtos derivados de madeira.

No que diz respeito aos produtos alimentícios que utilizam ovo como matéria-prima, a rede utiliza em sua linha Premium somente ovos de galinhas criadas ao ar livre (*free range*).

A Morrisons busca, ainda, incentivar o cultivo de soja de maneira sustentável, auditando seus fornecedores para que o objetivo seja cumprido.

O varejista afirma que busca, também, promover os métodos sustentáveis de agricultura e pecuária, possibilitando suporte, conhecimento e oportunidades aos seus fornecedores de produtos agropecuários.

6.2.4 Asda

A Asda é uma cadeia de supermercados britânica que vende alimentos, roupas, brinquedos e mercadorias em geral, no varejo. O grupo também possui uma rede de telecomunicações, chamado Asda Mobile. A Asda se tornou uma subsidiária da gigante americana Wal-Mart, maior varejista do mundo, que opera 6.600 lojas em 15 países e gera 20,2 milhões de toneladas de carbono – quantidade quatro vezes maior que as operações globais da Tesco, e que cresce 5% ao ano.

É a segunda maior cadeia no Reino Unido após a Tesco, tendo ultrapassado a Sainsbury's, em 2003. É a maior empresa subsidiária do Wal-Mart fora dos EUA, respondendo por quase metade das vendas internacionais da companhia. Suas promoções de marketing têm sido geralmente baseadas unicamente no preço, promovendo-se sob o lema “O supermercado britânico com o menor preço por 12 anos seguidos”.

Assim como seus concorrentes, o varejista Asda possui ações ambientais em diversas áreas, que vão desde a implantação de lojas mais ambientalmente amigáveis, que têm consumo de energia 30% menor, até programas de redução de consumo de embalagens, por meio do incentivo ao uso de sacolas não descartáveis.

Além de ações de âmbito geral, como programas de proteção às espécies de animais em extinção, e de redução de perdas e da quantidade de lixo gerado, a empresa possui ações também que envolvem os produtos comercializados e, conseqüentemente, seus fornecedores.

Dentre eles, existe um programa que objetiva que 100% dos peixes comercializados sejam de fontes sustentáveis, resultando na retirada de espécies de peixes ameaçadas das prateleiras e na substituição por outras opções mais sustentáveis. Além disso, a empresa informa ao consumidor a origem e data da pesca, assim como maneira de armazenamento do produto.

Nesse sentido, o varejista afirma ter todas as suas seções de pescados auditadas, com sucesso, pelo MSC (Marine Stewardship Council's), sendo os esforços atualmente concentrados em ajudar os seus fornecedores a conseguirem aprovação da mesma instituição certificadora, além de trabalharem fazendo lobby nacional e internacionalmente para que os governos apoiem e melhorem suas políticas de proteção ao ambiente aquático.

A grande maioria dos produtos vendidos pela empresa, que possam ser fornecidos por produtores do Reino Unido, é comprada desses produtores. Essa decisão é justificada pelo menor impacto ambiental que o transporte por curtas distâncias gera.

Como parte de suas ações ambientais, a rede Asda busca fortemente usar madeira para produção de papel de fontes sustentáveis, sempre que possível. Sendo assim, todas as marcas de papel higiênico vendidas pelo varejista possuem selo de certificação do conselho de manejo florestal (FSC – Forest Stewardship Council).

Afirmando pretender oferecer aos clientes produtos cultivados ou fabricados utilizando os métodos mais sustentáveis disponíveis, o grupo Asda se tornou membro do RSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil), uma associação criada para promover a produção e uso sustentável do óleo de palma, e para proteger espécies de animais ameaçadas de extinção. Sendo assim, desde 2009 a empresa não aceita mais óleo de palma de Bornéu e Sumatra em produtos de rótulo privado, para ajudar a proteger o habitat dos orangotangos, assim como para incentivar o debate sobre óleo de palma sustentável. Além disso, o varejista se comprometeu a, a partir de 2015, só comprar óleo de palma de fontes sustentáveis certificadas pelo RSPO.

No que diz respeito específico aos alimentos vendidos, a Asda afirma trabalhar para assegurar que todos os seus produtos frescos sejam cultivados da maneira mais sustentável possível. Como patrocinadora corporativa da organização LEAF (Linking Environment and Farming), que procura relacionar o bem-estar ambiental e a agricultura, a rede varejista está participando dos esforços para reduzir o uso de pesticidas químicos na produção agrícola.

Nesse sentido, a empresa vem trabalhando, também, com alguns de seus fornecedores para desenvolver maneiras de manter as pragas sob controle utilizando recursos naturais como por exemplo, usando joaninhas para combater a propagação de afídeos no cultivo de couve.

6.3 Entrevistas com Especialistas

6.3.1 *The Department for Environment, Food and Rural Affairs (Defra)*

O Departamento de Ambiente, Alimentos e Assuntos Rurais (Defra) é um órgão do governo do Reino Unido, responsável por políticas e regulamentações em relação ao meio ambiente, alimentos e assuntos rurais.

O governo acredita que é necessário proteger o meio ambiente para as gerações futuras, tornando sua economia mais ambientalmente sustentável, e melhorando a qualidade de vida e bem-estar. O Defra afirma que é preciso fazer muito mais para apoiar o setor agropecuário, proteger a biodiversidade e incentivar a produção sustentável de alimentos.

O objetivo geral do Defra é garantir um ambiente saudável, no qual as populações, atual e futura, possam prosperar. Dentre as prioridades da organização, estão:

- Garantir um ambiente natural e saudável para todos e lidar com os riscos ambientais.
- Promover uma economia sustentável, baixa emissora de carbono e eficiente em relação a seus recursos.
- Assegurar a existência de um setor agropecuário próspero e de um abastecimento de alimentos sustentável, saudável e seguro.

Para isso, o Defra está trabalhando no sentido de um abastecimento alimentar sustentável, seguro e saudável, conduzindo as políticas alimentares do governo britânico. Dentro de um mercado de alimentos e *commodities* agrícolas aberto e competitivo, o Defra trabalha por meio do governo para assegurar preços justos, escolha e acesso a alimentos, assim como para a contínua melhora da segurança alimentar, mudanças para disponibilizar dietas mais saudáveis e uma cadeia de alimentos mais sustentável ambientalmente.

A entrevista foi realizada com a chefe da Unidade de Políticas Alimentares do Defra, no dia 2 de junho de 2010, na sede da unidade.

Representando o órgão governamental responsável por alimentos e sustentabilidade, a entrevistada afirma que, no Reino Unido, os varejistas alinham seus objetivos ambientais com a seleção de seus fornecedores de alimentos, porém acredita que sempre há mais a ser feito.

Em relação aos critérios ambientais que são esperados antes de considerar um fornecedor de alimentos, apesar de cada varejista ter os seus critérios, o que se observa, em geral, é que todos consideram a emissão de gases de efeito estufa, o consumo de energia, a garantia de padrões de cultivo/criação de animais e o consumo de água, este último, porém, ainda em menor escala.

Já em relação aos requisitos ambientais, não obrigatórios pela legislação do Reino Unido, porém que são vistos como um diferencial, a entrevistada citou a gestão de perdas e desperdício, o consumo de embalagens, a redução do uso de pesticidas e herbicidas (por exemplo, comunicado pelo rótulo de produto orgânico) e o bem-estar animal, relacionando-o com a criação livre de animais.

Comparando produtores de alimentos ambientalmente amigáveis com aqueles convencionais, a entrevistada citou a diferença do consumo de energia entre produtores, e como essa vantagem econômica também tem um apelo ambiental. Também citou exemplos de animais criados livremente *versus* animais criados em confinamento.

Discutindo sobre os alimentos brasileiros consumidos no Reino Unido, foi citado o caso da carne brasileira, bem conhecida no país, porém considerada pela população como grande responsável pelo desmatamento da Amazônia. Nesse caso, surgiu a discussão sobre a necessidade de melhora da comunicação de alguns sistemas produtivos, uma vez que a entrevistada afirmou que os produtos brasileiros são vistos, geralmente, como prejudiciais ao meio ambiente. A entrevistada citou também o açúcar de cana brasileiro, produto também importado pelo Reino Unido.

O Defra lançou, recentemente, uma publicação chamada *Food 2030*, em que mostra a estratégia do governo do Reino Unido para os alimentos. Nesse documento, é mostrada a visão do Defra em relação a como o sistema alimentar em 2030 deve ser, e o que fazer para que esses objetivos sejam alcançados. Esse documento, disponível na página da internet da organização, também foi utilizado, juntamente com as entrevistas, para elaboração dos resultados e recomendações desta pesquisa.

6.3.2 Leaf – *Linking Environment and Farming*

A Leaf é uma organização sem fins lucrativos, fundada em 1991. O objetivo da empresa é promover a agropecuária ambientalmente responsável, dando apoio aos produtores para produzir alimentos de qualidade, cultivados com altos padrões ambientais, identificados posteriormente com o selo da Leaf quando disponibilizados aos clientes.

A empresa é sustentada por um conjunto de membros, composto por agricultores, universidade, centros de inovação e corporações. Além disso, a empresa se financia, também, por seus trabalhos e projetos.

Seus princípios e padrões são baseados nos princípios de Gestão Agrícola Integrada (*Integrated Farm Management*). A empresa afirma que esses princípios são reconhecidos como um sistema de cultivo que proporciona melhor ambiente para o benefício de animais selvagens, florestas e áreas agrícolas, enquanto produz alimentos acessíveis e seguros, podendo ser aplicados a todos os tipos de gestão de terra, dentro de qualquer empreendimento agropecuário, em qualquer lugar do mundo.

O Reino Unido é parte de um setor global de alimentos, produzindo e importando frutas e vegetais, enquanto o consumidor está cada vez mais comprometido e com opção de escolha de uma alimentação saudável, o ano todo. Assim, a Leaf vem trabalhando para desenvolver padrões ambientais para a agropecuária desde 1991.

A organização afirma que, como os consumidores vêm aprendendo mais sobre os alimentos que consomem, vêm solicitando alimentos produzidos de acordo com os padrões da LEAF. Assim, a abordagem da LEAF precisa ser expandida, envolvendo alimentos produzidos no mundo todo.

Em relação às distâncias que o produto percorre até chegar ao consumidor, o chamado “*Food Miles*”, a empresa diz ser um assunto muito delicado, uma vez que consumir somente produtos produzidos localmente pode gerar conflitos entre *fair trade* e impactos ambientais de transporte, entre outros. Por isso, a informação em relação a como e onde o alimento foi produzido é necessária para o consumidor tomar suas decisões.

A entrevista foi realizada com o gerente técnico da Leaf, no dia 6 de julho de 2010, por telefone.

Como um representante das agências certificadoras de alimentos ambientalmente amigáveis, o entrevistado afirma que, em geral, os varejistas de alimentos do Reino Unido alinham seus objetivos ambientais com suas atividades de compras.

Além disso, o especialista diz que, antes de considerar um fornecedor de alimentos, observa-se se esse fornecedor, ao abordar suas características ambientais, está buscando apenas simbolismos e *Green Wash*, ou está seriamente comprometido com a sustentabilidade e a eficiência, como uma organização que lida com grandes responsabilidades.

Em relação aos requisitos ambientais, não obrigatórios pela legislação do Reino Unido, mas que são diferenciais ao considerar um fornecedor de alimentos, o entrevistado aponta o compromisso e a integridade da organização, como a organização trabalha no ambiente de negócios e como comunica sua relação com o meio ambiente, as pessoas e os outros negócios envolvidos, como alguns *stakeholders*.

Quando discutindo sobre fornecedores de alimentos ambientalmente corretos e fornecedores de alimentos convencionais, o representante da certificadora afirma que algumas das grandes redes varejistas, como Waitrose, se comprometem a comprar apenas produtos frescos que sejam certificados pela Leaf, independente de onde é produzido. Além disso, algumas redes como Asda e Morrisons se tornaram membros da LEAF, apoiando a filosofia e trabalho da organização.

Nesse sentido, o caso da rede Marks & Spencer, que elaborou uma estratégia clara para toda sua cadeia de suprimentos, chamado de Plano A, é usado como exemplo positivo para empresas que buscam melhorar seu desempenho ambiental.

Além do varejista, o entrevistado cita também exemplos de casos de importação de manga, uva de mesa, melão, mamão papaya e lima, todos brasileiros, pelo varejista Waitrose, dentro dos padrões Leaf.

6.3.3 Centre for Food Policy – City University London

O Centro de Políticas Alimentares, da City University London, oferece pesquisas, consultorias e ensino sobre política alimentar no que se refere a todas as fases da cadeia de suprimentos de alimentos.

Afirmando ter uma missão ampla e variada, o grupo declara abranger desde a exploração agrícola até o produto na mesa do consumidor, explorando os impactos da política alimentar nas pessoas e na saúde pública, no meio ambiente, na justiça social e no bem-estar público. O grupo examina, ainda, como a política alimentar afeta os alimentos – o que as pessoas comem, como esse alimentos é produzido, processado, distribuído e consumido.

Seus pesquisadores estudam e escrevem sobre política alimentar para promover um melhor entendimento da política alimentar dentro da vida pública e acadêmica.

O grupo conduz pesquisas e dá consultoria em política alimentar para uma gama de clientes, nacional e internacionalmente, dentre eles órgãos governamentais, agências de padronização e normas para alimentos, fundações e organizações não governamentais.

O entrevistado é professor de Política Alimentar na City University desde 2002, e foi diretor do Centro de Política Alimentar da Thames Valley University de 1994 a 2002. Além disso, já foi diretor da London Food Commission, entre os anos de 1984 e 1990, possuindo mais de trinta anos de experiência na área. É autor de cinco livros sobre o assunto, além de ser autor de diversos artigos e relatórios sobre política alimentar.

A entrevista foi realizada no dia 12 de julho de 2010, por telefone.

Discutindo sobre a relação entre os objetivos ambientais dos varejistas de alimentos e suas atividades de compras, o entrevistado acredita que as grandes redes britânicas podem ser divididas em dois grupos, sendo o primeiro composto por supermercados como Waitrose, Marks & Spender ou Co-op, que possuem mais ações com preocupação ambiental, e o segundo grupo, pelas maiores redes, como Tesco ou Sainsbury's, que ainda possuem poucas ações nesse âmbito, se comparados ao primeiro grupo. Porém, em geral, o pesquisador acredita que existe integração dos objetivos ambientais dos varejistas do Reino Unido com suas atividades de compras, ainda que, em alguns casos, isso esteja apenas começando.

O pesquisador afirma que um grande diferencial para a seleção de fornecedores, quando baseando-se em critérios ambientais, é o uso das normas e padrões do Global GAP, um órgão privado, que estabelece um conjunto de normas ambientais para a produção agrícola no mundo. No Reino Unido, grandes redes varejistas como Morrisons, Tesco e Sainsbury's, são membros do Global GAP.

Em relação às diferenças entre um produtor de alimentos convencional e um produtor de alimentos ambientalmente amigável, o entrevistado aponta, como maior diferença entre seus produtos, o uso e consequentes traços de pesticidas no produto final. Nesse contexto, o pesquisador sugere que o produtor brasileiro deve buscar diminuir o uso de pesticidas em sua produção, a fim de disponibilizar produtos para o consumidor final com o menor nível de resíduos possível.

Por fim, o entrevistado ressalta a importância das certificações ambientais para os produtores brasileiros embasarem e comprovarem seus procedimentos como ambientalmente corretos.

7 RESULTADOS E DISCUSSÕES

7.1 A Importância da Sustentabilidade Ambiental

O setor varejista, apesar de não ser um pesado consumidor de energia ou um grande gerador de gases de efeito estufa, se comparado a outros setores, é esperado estar à frente nas ações em relação às mudanças climáticas, por ser o direcionador do consumo (MINTEL, 2009).

Segundo o BRC (British Retail Consortium), grupo que representa os varejistas britânicos, a responsabilidade social corporativa é uma ação inerente à estratégia de negócios do varejo (JONES, COMFORT E HILLIER, 2006).

Os varejistas fazem o *link* entre o produtor e o consumidor na cadeia de suprimentos, assim como possuem a clara responsabilidade de disponibilizar produtos ambientalmente amigáveis e éticos, em que os consumidores possam confiar. Todavia, os varejistas precisam atingir seus objetivos comerciais de crescimento por meio de expansão sustentada, especialmente entre as grandes empresas, que continuamente vêm aumentando seu *market share*, o que implica aumento da pegada de carbono entre as empresas líderes, justamente quando seus consumidores esperam o oposto disso (MINTEL, 2009).

Muitos dos varejistas líderes do Reino Unido são os principais empregadores do país, mantendo-se continuamente na vanguarda da inovação e desenvolvimento, e muitos deles reconhecem os impactos que geram no ambiente, na sociedade e na economia (JONES, COMFORT E HILLIER, 2005).

As questões ambientais foram as primeiras questões abordadas na agenda de Responsabilidade Social Corporativa, e atualmente são as mais comumente relatadas entre os dez principais varejistas do Reino Unido. Entre elas, incluem-se o consumo de energia e as emissões, o uso de matérias-primas, o consumo de água, a geração de resíduos, o volume de embalagens, a reciclagem, os alimentos geneticamente modificados e o uso de químicos. O abastecimento de bens e serviços e suas vendas aos clientes são amplamente relatados. O abastecimento em si tem se tornado um tópico cada vez mais atual e muitas vezes controverso entre os grandes varejistas (JONES, COMFORT E HILLIER, 2006).

A exploração ilegal de madeira, por exemplo, levou ao desflorestamento em grande escala em muitos países do Terceiro Mundo, o que gerou pressão sobre varejistas para

demonstrar que a origem da madeira da qual eles se abastecem vem de operações de manejo florestal bem gerido e sustentável (JONES, COMFORT E HILLIER, 2005).

Em pesquisa de mercado sobre a importância das questões ambientais para o consumidor do varejo no Reino Unido, 75,1% afirmaram que as pessoas têm obrigação de reciclar e 77,1% afirmaram fazer esforços conscientes para reciclar seu lixo gerado. Além disso, 44,7% disseram estar preparados para fazer compromissos em relação ao próprio estilo de vida para beneficiar o meio ambiente, e 60,8% afirmaram já ter ações que buscam reduzir o próprio consumo de energia. Em relação ao consumo de embalagens, 74% têm a opinião de que os varejistas deveriam fazer mais para reduzir a quantidade de embalagens que usam, e 52% acham que varejistas e produtores deveriam usar embalagens de materiais que podem ser reciclados facilmente. Nesse sentido, apenas 22% acham que a preocupação com o meio ambiente é excessiva e que os efeitos das mudanças climáticas estão em um futuro muito distante (MINTEL, 2009).

As pessoas mantêm, globalmente, atitudes favoráveis consideradas mais ambientais, o que dá ênfase à importância de os varejistas continuarem adotando uma agenda verde e ética. A conclusão de que a proporção de pessoas que suportam as questões éticas e ambientais teve um importante aumento entre 2008 e 2009 é um indicativo que essas questões possuem o poder de atrair a atenção e os gastos dos consumidores, apesar das preocupações com a economia (MINTEL, 2009).

A ênfase se deslocou do “consumidor verde” para o “varejista responsável”, em que o varejista e o dono da marca assumem responsabilidade de assegurar que os consumidores possam comprar produtos e serviços de origem e produção confiáveis. Similarmente, o relacionamento entre os produtores e os varejistas mudou. No passado, os produtores direcionavam a cadeia de suprimentos, gerenciando o ritmo com que os produtos eram fabricados e distribuídos. Atualmente, são os varejistas que direcionam a agenda do fornecimento, e os produtores de sucesso são aqueles que conseguem ir ao encontro das demandas do consumidor para opções, estilos e recursos, além de preencher e entregar as encomendas rapidamente (NZBCSD, 2003).

Em alguns setores, os diferenciais competitivos tradicionais, como qualidade e custo, se tornaram similares entre os fornecedores. Uma maneira na qual as empresas conseguem diferenciar-se, além de reduzir custos e melhorar o serviço, é considerando o fator ambiental de seu negócio.

Dentre os motivadores para implementar ações que tornem a produção sustentável, o maior retorno e valor corporativo que empresas sustentáveis geram é um deles (NZBCSD,

2003). Um dos aspectos que possam ter influência negativa na reputação de uma corporação, e conseqüentemente no valor que ela gera, é sua falta de responsabilidade ambiental e social. Além disso, devem-se considerar também: (a) as pressões externas, que podem resultar em boicote e conseqüente prejuízo à marca, caso algum acidente ambiental ocorra; (b) os requisitos do mercado e dos consumidores, que podem escolher um produto sustentável e preferir o convencional; (c) a melhora de eficiência de um processo e a redução de custos que algumas medidas ambientais geram; (d) a legislação dos mercados de destino, não só atuais, mas também futuras, que possam criar a necessidade de novas adequações; (e) a melhora da imagem da empresa ou corporação que pode ser ocasionada pela adoção de procedimentos ambientais; (f) a inovação gerada em conjunto com essas práticas; (g) as novas oportunidades e mercados que um produto ambientalmente amigável pode alcançar; (h) e, por fim, a ação dos concorrentes em prol do meio ambiente, que pode fazer com que a empresa siga os mesmos caminhos. Essas razões para adotar procedimentos sustentáveis estão enumeradas no quadro 7, a seguir.

Retorno para acionista/ Valores corporativos
Gestão de risco: pressão externa
Requisitos do mercado e consumidores
Melhora de eficiência e redução de custos
Legislação – atual e no futuro
Melhora da imagem da corporação
Inovação- processo/ produto
Novas oportunidades de mercado
Ação dos concorrentes

Quadro 7 – Importância da sustentabilidade para a empresa.

Fonte: Elaborado pela autora.

7.2 O Fornecimento Sustentável para o Varejo do Reino Unido

Após levantamento bibliográfico sobre as principais ações ambientais dos varejistas, pode-se constatar que as questões-chave de fornecimento, abordadas por eles, são em relação aos biocombustíveis, óleo de palma, produtos feitos com sementes geneticamente modificadas, madeiras, pescados, além de produtos frescos. A maioria dos varejistas afirma

adotar políticas de fornecimento sustentável desses produtos, alguns já com um histórico relativamente longo.

Em estudo sobre a implementação de estratégias ambientais nas empresas, concluiu-se que os fornecedores são os agentes externos às empresas mais envolvidos nesses processos, citados por 76% dos respondentes, seguidos dos subcontratados (56%) e dos fornecedores de transporte (47%) (BEARINGPOINT, 2008).

A globalização dos padrões de consumo e abastecimento são os causadores de tornar a cadeia de suprimentos complexa. Esse fato é agravado pela visibilidade e minuciosidade com que os meios de comunicação conseguem tornar público uma potencial prática inadequada ambientalmente em algumas cadeias de suprimentos. Nesse caso, incluem-se as empresas que estão no início da cadeia de suprimentos, como a de *commodities*, que representa parte significativa das exportações brasileiras.

Em estudo sobre a sustentabilidade como um novo paradigma em relação ao consumo de alimentos, Schacht et al (2010) concluíram que a produção de alimentos precisa ser sustentável e considerar um determinado produto ao longo de toda sua cadeia.

Em relação às estratégias ambientais dentro da atividade de compras, González-Benito e González-Benito, apud Biel e Grankvist (2010), afirmam que duas estratégias ambientais podem ser identificadas. A primeira pode ser considerada uma reação ambiental, o que implica mudanças mínimas nas políticas de compras, apenas para atender à legislação. A segunda estratégia é caracterizada por uma proatividade ambiental. Nesta, empresas adotam medidas voluntariamente, para reduzir seus impactos negativos no ambiente natural.

Nesta pesquisa, pôde-se perceber que alguns varejistas, principalmente as grandes redes, são mais seletivos em relação aos critérios ambientais utilizados quando abordam suas políticas de fornecimento. Por exemplo, a Tesco não usa ingredientes que possuam sementes geneticamente modificadas em sua marca própria de alimentos no Reino Unido, mas não possui esse tipo de regra nas suas lojas dos Estados Unidos, que vendem produtos tanto de sua marca própria, como de outras marcas, que contenham ingredientes geneticamente modificados (MINTEL, 2009).

Nesse contexto, existe a oportunidade para produtores brasileiros de soja não geneticamente modificada, trazendo à tona a necessidade de aperfeiçoamento de processos, desde o controle da produção até a certificação do produto final, permitindo o acesso a mercados mais seletivos.

Apesar de haver uma forte preferência pelo fornecimento de alimentos produzidos dentro do Reino Unido, o relatório governamental “*Food Matters: A strategy for the 21st*

Century”, publicado em 2008, mostrou que alguns produtos cultivados localmente, como o tomate produzido em estufas, são altamente consumidores de energia e não necessariamente menos prejudiciais ao meio ambiente do que aqueles importados, que, apesar de percorrerem maior distância para serem disponibilizados ao consumidor, geram menos carbono no ambiente, uma vez que são cultivados em condições naturais (BRC, 2010).

Além disso, o fato de a agricultura ser uma atividade econômica chave em muitos países em desenvolvimento, que possuem um ambiente natural adequado ao cultivo de produtos consumidos em países desenvolvidos, dá a esses produtos o viés social tão valorizado na Europa. Por isso, apesar de a importação desses produtos implicar uma maior distância percorrida pelo alimento, o benefício social gerado aos países produtores pode compensar o impacto aos fatores ambientais.

Considerando a sazonalidade de alimentos frescos que possuem demanda o ano inteiro, o transporte de qualidade se torna essencial para o fornecimento de alimentos com qualidade e acessibilidade aos consumidores, sendo uma outra oportunidade de mercado para as empresas que o fizerem da maneira mais sustentável possível.

Sendo assim, para dar aos consumidores mais razões para comprar produtos verdes, a responsabilidade em mostrar que os produtos possuem o valor a mais a ser pago está nas mãos dos produtores e fabricantes (MINTEL, 2009). É necessário dar mais ênfase aos benefícios específicos que o produto entrega, como sustentabilidade e baixa toxicidade, e mesmo assim atributos que gerem maior valor agregado, especialmente aqueles que afetam o sabor ou a economia de dinheiro, também devem ser divulgados.

Além disso, é necessário tornar a informação mais significativa. Termos como “Ambientalmente Amigável” e “Verde” não têm tido mais tanto impacto, se não explicados. As empresas devem ser mais específicas em relação ao que estão fazendo, como estão trabalhando e onde esperam chegar no futuro (MINTEL, 2009).

7.3 Recomendações

7.3.1 A Cadeia de Suprimentos Verde

Baseado na coleta de dados, por meio de análise documental, relatórios publicados pelos maiores varejistas do Reino Unido, e entrevistas com especialistas do setor, para que os

produtores brasileiros consigam deixar sua produção ambientalmente amigável, enquadrando-se nos padrões de exigência europeus, alguns procedimentos precisam ser adotados. Dentre eles, tornar o desenvolvimento sustentável parte da estratégia de negócios é um dos primeiros passos. Para isso, nomear um cargo de Gerente de Desenvolvimento Sustentável, como grandes empresas como a Shell fizeram, pode ser uma alternativa que traz claros benefícios.

A busca pela melhora do *design* do produto e de sua embalagem é um primeiro aspecto fundamental. De acordo com a Agência Ambiental Alemã, apud BearingPoint (2008), 80% dos impactos ambientais de um produto são determinados durante a fase em que ele está sendo desenvolvido. O desenvolvimento verde de um produto é uma abordagem que procura melhorar a qualidade ambiental dele, reduzindo seus impactos negativos ao meio ambiente durante todo o seu ciclo de vida. Em essência, é a escolha de materiais e processos menos poluentes, por meio de: i. substituição e escolha de materiais; ii. uso de tecnologias limpas.

O ciclo de vida de um produto abrange toda a cadeia de suprimentos, desde a extração dos recursos naturais, processamento, comercialização, distribuição, venda, até seu uso, para posterior eliminação de resíduos. Portanto, desenvolver um produto de maneira ecológica é um caminho para antecipar e reduzir os impactos desse produto durante o seu ciclo de vida.

Além disso, a consciência pública de questões ambientais está crescendo dia a dia. Logo, o desenvolvimento verde de um produto é um caminho para destacar o valor ecológico de um produto, enquanto responde às expectativas do consumidor.

Outro ponto a ser considerado é o fornecimento e abastecimento de matérias-primas. O abastecimento deve ser ambientalmente correto, abrangendo tudo originado de fornecedores, subcontratados, prestadores de serviço, entre outros, incorporando critérios ambientais.

O uso de embalagens e materiais recicláveis, sempre que disponíveis, deve ser um procedimento adotado como obrigatório, visto que essa é uma das questões mais abordadas por varejistas e consumidores na Europa.

Considerando o processamento do produto, quando este é processado, o processamento verde inclui: i. a redução de consumo de energia e matéria-prima, evitando o desperdício, e ii. a adoção de um consumo mais responsável, reduzindo emissões nocivas, uso de materiais tóxicos e consequente produção de resíduos.

Nesse contexto, a empresa tem opções de diferentes abordagens para tornar o seu processamento ambientalmente amigável: por meio da redução de consumo de energia e matéria-prima; por meio da substituição de equipamentos, processos e materiais menos

prejudiciais ao meio ambiente; ou pela adoção de ferramentas que gerenciem seu desempenho ambientalmente, como padronizações e certificações, por exemplo a ISO 14000.

O transporte é outra questão amplamente abordada, quando se busca menor impacto ambiental. O crescimento do comércio internacional cria a necessidade de otimização dos modais de transporte, tanto por motivos econômicos (por exemplo, preço do petróleo) como por motivos ambientais (por exemplo, emissão de gases de efeito estufa).

O transporte sustentável é aquele que gera menos poluição enquanto ainda consegue ir ao encontro dos objetivos de desempenho de custos e volumes. Ou seja, o principal objetivo é conciliar o desempenho financeiro com o desempenho ambiental (BEARINGPOINT, 2008).

Por isso, a primeira medida em busca do transporte ecológico que a empresa deve tomar é revisar toda a sua logística, com o objetivo de otimizá-la. Isso pode ser feito por meio da partilha dos recursos logísticos, envolvendo a exploração de sinergias operacionais entre os diversos agentes de um mesmo segmento industrial, buscando melhorar e racionalizar os vários fluxos de transporte (por exemplo, cargas de caminhão). Essa medida pode ser tomada tanto para veículos, trajetos, como para infra estruturas (por exemplo, depósitos e centros de distribuição). Para isso, algumas ferramentas devem ser usadas, como uma base de dados compartilhada administrada por uma empresa especializada.

Além da otimização do transporte, o uso de transportes menos poluentes também deve ser adotado. Algumas opções de modais são os navios, trens, ou o uso de transportes combinados, reduzindo o uso de transporte rodoviário.

Uma questão constantemente abordada, quando se discute o transporte sustentável, é a adoção de logística reversa.

Segundo Leite (2002), a logística reversa é:

“a área da Logística Empresarial que planeja, opera e controla o fluxo, e as informações logísticas correspondentes, do retorno dos bens de pós-venda e de pós-consumo ao ciclo de negócios ou ao ciclo produtivo, através dos Canais de Distribuição Reversos, agregando-lhes valor de diversas naturezas: econômico, ecológico, legal, logístico, de imagem corporativa, entre outros”.

A logística reversa inclui uma série de medidas de controle de planejamento, execução e fluxo de matérias-primas e produtos final, com o objetivo de recuperar e reciclar esses produtos e materiais. Inclui uma série de atividades, como coletar, classificar, processar e recondicionar (BEARINGPOINT, 2008).

A logística reversa pode ser implementada pelo produtor, por um grupo de produtores trabalhando em conjunto, ou por uma empresa terceirizada.

Porém, vale ressaltar que a adoção da logística reversa depende da natureza do produto e do setor de mercado em questão, entre outros fatores.

Um aspecto que vem ganhando crescente importância é a rastreabilidade do produto. As preocupações com a segurança alimentar são um dos grandes direcionadores das mudanças de hábito de consumo. A rastreabilidade é fundamental para a confiança do consumidor e cada vez mais reconhecida pela legislação.

Por fim, deve-se considerar a adoção de ferramentas de medidas que trabalhem em prol do negócio. Elas incluem políticas de conduta escritas e materiais de comunicação, padronização de procedimentos, pré-qualificação de matérias-primas e fornecedores (usando critérios ambientais), parcerias com fornecedores de materiais e serviços, entre outros. Além disso, a parceria com outros produtores também deve ser considerada, como para instalação de armazéns, entreposto e frota.

A figura 8, a seguir, ilustra uma cadeia de suprimentos verde, envolvendo os aspectos de extração de matéria-prima, produção, distribuição e recuperação do produto.

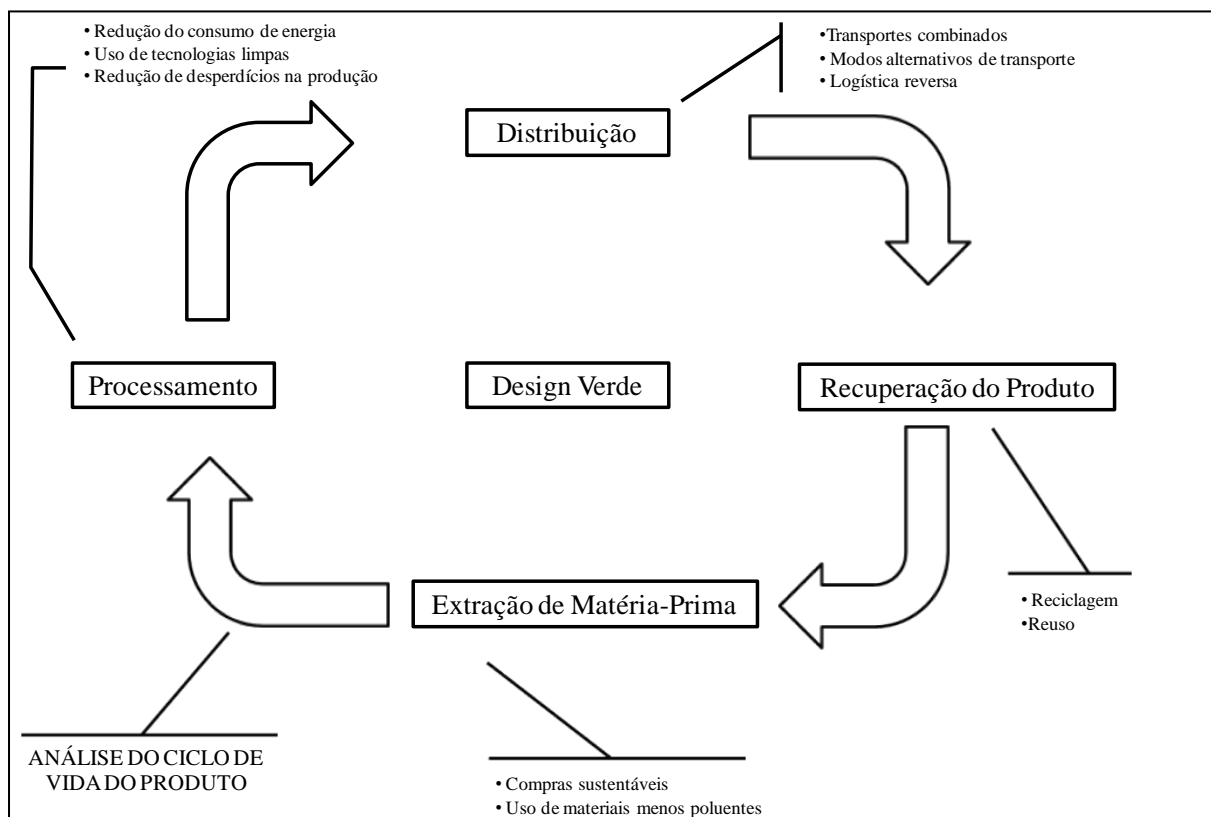


Figura 8 – Delimitação de uma cadeia de suprimentos verde.

Fonte: Elaborado pela autora com base em BearingPoint (2008).

De acordo com especialistas do setor de alimentos e sustentabilidade, as recomendações para produtores brasileiros que querem fornecer alimentos para o Reino Unido, dentro de um conceito ambientalmente amigável, dizem respeito a sempre considerar o sistema todo do ciclo de vida do produto, e não só um ponto específico da produção. Nesse contexto, deve-se considerar e abordar, por exemplo, os impactos positivos do produto para a comunidade local. Além disso, é necessário ter uma visão geral sobre o que acontece após a produção, considerando a venda, exportação, consumo, resíduos gerados, e outros, do produto.

Um caso citado como exemplo positivo é o caso de exportação de carne de cordeiro pela Nova Zelândia para o Reino Unido. A Nova Zelândia tem grande parte de sua produção de carne de cordeiro exportada para o Reino Unido, e vem trabalhando fortemente para mostrar que apesar de ser um produto exportado, não é prejudicial ao meio ambiente, já que o Reino Unido também produz carne de cordeiro, gerando concorrência, principalmente por ser produzido localmente. Assim, os produtores e exportadores neozelandeses vêm trabalhando para diminuir a pegada de carbono de seu produto e para conseguir persuadir o varejo britânico a continuar comprando sua carne.

Segundo os entrevistados, os esforços devem partir das organizações de comércio do país produtor, associadas ao governo local. Por meio de pesquisas que mostrem evidências de que o produto é ambientalmente amigável, mostrando sua pegada de carbono e o uso de recursos naturais na produção, como o consumo de água, é possível mudar a imagem de um produto em relação aos seus impactos ambientais. Utilizando evidências bem embasadas, é possível persuadir os varejistas, e consequentemente os consumidores, de que nem sempre comprar localmente é a melhor escolha.

Além disso, sugere-se que as abordagens ambientais de redes como Marks & Spencer e Co-op, conhecidas pelas suas ações ambientais, sejam estudadas e utilizadas como parâmetros e exemplo a ser seguido.

Por fim, os entrevistados ressaltam ainda a importância de certificações por órgãos conhecidos, que possuem confiabilidade do consumidor, para que um produto seja considerado ambientalmente amigável. Dentre elas, foram citadas a *Rainforest Alliance*, a IFOAM (*International Federation of Organic Agriculture Movements*), a *Public Health Nutrition* (da *The Nutrition Society*), entre outras.

7.3.2 A Comunicação Verde

As dificuldades que atingiram empresas como Shell, McDonalds e até mesmo The Body Shop na década de 90, mostraram que as companhias precisam fazer mais do que simplesmente trabalhar no desenvolvimento e implementação de estratégias ambientalmente sustentáveis; elas devem também comunicar, com êxito, seu progresso ao ambiente de mercado (PROTHERO, PEATTIE E MCDONAGH, 1997).

Desenvolver e implementar estratégias ambientais, com sucesso, depende da boa comunicação. Diante de um público cada vez mais crítico, as empresas acabam encontrando dificuldades em comunicar seus progressos em relação ao seu desempenho ecológico de uma maneira que permita gerar vantagem competitiva a elas.

Por isso, além das ações para tornar todo o ciclo de vida do produto mais sustentável, a comunicação dessas ações é de extrema importante, mostrando o que tem sido feito e como a empresa está trabalhando para atingir os objetivos ambientais.

Para visar aos profissionais de compras, informações mais complexas sobre o produto devem ser fornecidas. Acredita-se que esses profissionais são mais motivados e possuem maior habilidade de processar informações sistematicamente. Isso implica que os responsáveis pelas compras nas empresas podem estar mais atentos a considerações ambientais, e nas suas escolhas serem influenciados por elas. No entanto, para que isso ocorra, esse profissional deve ser “ativado” mentalmente, por exemplo, dando ênfase às políticas de questões ambientais da empresa. Caso contrário, estes se prenderão a critérios-padrão que serão aplicados pela rotina (BIEL E GRANKVIST, 2010).

Ainda segundo os autores, os eco-rótulos, como são chamados, resumem informações ambientais complexas e fornecem uma heurística para a escolha dos consumidores. Idealmente, esses eco-rótulos podem gerar uma vantagem competitiva aos produtores de produtos ambientalmente amigáveis.

Embora a embalagem venha sendo alvo dos ambientalistas, muitos produtos requerem algum tipo de embalagem, e usá-la para comunicar mensagens ambientais aos consumidores é econômico, em termos de uso de recursos. Também é potencialmente muito eficaz, uma vez que mais de 66% de toda decisão de compra é concluída dentro da loja (PROTHERO, PEATTIE E MCDONAGH, 1997).

Nesse contexto, a comunicação com os consumidores e outros *stakeholders* sobre as questões ambientais é um grande desafio para as empresas.

1. Visão geral Fazer conexões; visão a longo prazo; derrubar mitos.
2. Tecnicamente correto Ser confiável; mostrar transparência; apresentar os fatos.
3. Ser arrojado Seduzir; destacar-se; ser desafiador;
4. Grupo Participar de uma grande mudança global; juntar-se ao sucesso;
5. Somente estórias funcionam Empatia; emoções fortes; prender atenção das pessoas;
6. Otimismo O desenvolvimento sustentável é possível; evitar culpa.
7. Glória “O desenvolvimento sustentável faz de você uma excelente pessoa”;
8. Mudança para todos Quebrar estereótipos; usar imagens e linguagem inclusiva; propriedade de massa;
9. Precisamos de mais heróis Introduzir novos ícones e modelos;
10. Círculo pessoal Relacionar grandes idéias com o cotidiano; trazer um contexto familiar.

Quadro 8 – Dez regras para a comunicação da sustentabilidade.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Futerra (2010).

Sendo assim, o quadro 8, acima, aponta 10 dicas para a comunicação efetiva da sustentabilidade de um produto ou empresa. A primeira delas sugere que o comunicador dê uma visão geral de seu produto e de suas ações, fazendo as conexões necessárias, dando uma visão a longo prazo e derrubando mitos. A segunda delas sugere ser tecnicamente correto, mostrando confiabilidade, transparência e apresentando os fatos como realmente são. A terceira dica sugere ser arrojado, seduzindo e persuadindo o cliente, destacando-se e mostrando ser algo usual. A quarta dica sugere comunicar que se pertence a um grupo, participando de uma grande mudança global, iniciando uma conformidade positiva e juntando-se ao sucesso. A quinta dica sugere o uso de estórias para conseguir a empatia e despertar emoções no cliente, prendendo sua atenção. A sexta dica sugere o uso do otimismo na comunicação, mostrando que o desenvolvimento sustentável é possível, evitando assim a culpa. A sétima dica sugere que o comunicador ative o “botão da glória” em seu cliente, mostrando que o uso do produto sustentável fará dele uma pessoa melhor. A oitava dica sugere que seja comunicado que todos devem fazer parte da mudança de hábitos, quebrando estereótipos, usando imagens e linguagem inclusivas e atingindo a massa. A nona dica sugere a introdução de novos modelos a serem seguidos, novos heróis, que possam ser admirados e usados como exemplo de comportamento. Por fim, a décima e última dica sugere o uso do

círculo de pessoas na comunicação, relacionando as grandes ideias com a vida das pessoas, dando a essas ideias um contexto familiar, que pode ser aplicado no cotidiano.

Uma questão fundamental sobre o valor e a credibilidade da comunicação verde tem sido o grau de abertura e a divulgação de informações significativas para o público em geral, tanto em relação à empresa quanto em relação ao produto (PROTHERO, PEATTIE E MCDONAGH, 1997). Sendo assim, os autores apontam quatro princípios da comunicação verde, enumerados no quadro abaixo. São eles: confiança, acessibilidade, divulgação e diálogo.

Confiança: Construída para conter perda de confiança nos negócios e liderança do negócio.
Acessibilidade: Abertura de instalações e de informação, particularmente em relação aos impactos ecológicos.
Divulgação: Voluntariamente por meio de relatórios ambientais das empresas.
Diálogo: Para construir a confiança, aprender com as partes interessadas e suas preocupações e começar a desenhar o processo decisório da empresa.

Quadro 9 – Os quatro princípios da comunicação verde.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Prothero, Peattie e McDonagh (1997).

A primeira delas afirma que deve ser construído um relacionamento para conter a perda de confiança nos negócios e consequente liderança do negócio. No que diz respeito à acessibilidade do cliente à empresa, a abertura das instalações e de informações, particularmente em relação aos impactos ambientais das operações, é outro fator-chave. Além disso, a divulgação das ações e dados ambientais, feitos por meio de relatórios ambientais das empresas, é uma ação de extrema importância. Por fim, o diálogo em toda a cadeia, com o intuito de construir uma relação de confiança, aprender com as partes interessadas e suas preocupações é fundamental, utilizando-o no processo decisório da empresa.

8. CONCLUSÃO

8.1 Conclusões

O objetivo geral desta dissertação foi identificar a influência do movimento verde na seleção de fornecedores de alimentos de grandes varejistas do Reino Unido. A pesquisa buscou compreender a importância da sustentabilidade ambiental dos alimentos consumidos nos países desenvolvidos, a partir do estudo do varejo de alimentos do Reino Unido. O estudo analisou a influência do movimento ambiental na seleção de fornecedores de alimentos desses varejistas e, em seguida, foram feitas recomendações sobre os padrões ambientais exigidos no Reino Unido visando aprimorar a competitividade dos produtores brasileiros de alimentos.

O objetivo geral da dissertação foi atendido no capítulo 6 por meio de (i) levantamento de dados secundários sobre o varejo de alimentos do Reino Unido e suas ações de sustentabilidade, dentre os quais os critérios de seleção de fornecedores de alimentos e os padrões ambientais exigidos; (ii) análise documental dos relatórios de responsabilidade social corporativa dos quatro maiores varejistas de alimentos do Reino Unido, buscando enumerar suas ações ambientais e as referências feitas à escolha do sortimento de fornecedores baseado em critérios ambientais; e (iii) entrevistas com especialistas em alimentos e sustentabilidade no Reino Unido, sendo estes de diferentes setores, como governo, certificadora ambiental e instituto de pesquisa.

Foi observado que existe influência do movimento verde na seleção de fornecedores de alimentos de grandes varejistas do Reino Unido. O crescimento do mercado de produtos verdes e éticos nos últimos anos, no Reino Unido; as mudanças e proposição de uma nova legislação, que estimula o consumo de produtos verdes no país; e os relatórios publicados por grandes empresas de pesquisa de mercado, produto e consumo global, apontam para um novo comportamento em relação ao suprimento de alimentos. Segundo o relatório anual Ethical and Green Retailing (MINTEL, 2009), os consumidores querem informações que os ajudem a criar um estilo de vida mais sustentável, por isso é importante que os varejistas disponibilizem orientação em relação à economia de energia e aos seus produtos eco-amigáveis.

Além disso, os documentos publicados pelos grandes varejistas de alimentos mostram que todos estes, sem exceção, buscam, sempre que disponível, comprar produtos que não sejam prejudiciais ao meio ambiente, como aqueles certificados por organizações conhecidas e respeitadas mundialmente. Por fim, os especialistas do setor entrevistados afirmaram que,

atualmente, a relação entre a sustentabilidade ambiental e o setor de compras, por meio da seleção dos fornecedores de alimentos, vem se tornando cada vez maior no Reino Unido. Uma vez que os impactos ambientais da empresa fazem parte dos objetivos gerais do negócio, esse comportamento condiz com o fenômeno observado por Porter (1998). Dessa forma, chegou-se a essa conclusão, uma vez que:

- dados secundários de diferentes fontes indicam que tanto a legislação quanto os padrões de consumo da população, e conseqüentemente do varejo, tem convergido para maiores exigências de padrões de sustentabilidade;
- todos os varejistas estudados destacam em seus relatórios sociais corporativos suas ações junto a seus fornecedores de alimentos, visando atingir suas metas ambientais;
- todos os especialistas entrevistados afirmaram que existe influência do movimento verde na seleção de fornecedores de alimentos dos grandes varejistas do Reino Unido;

O primeiro objetivo específico proposto, “discutir a importância da sustentabilidade ambiental para o varejo do Reino Unido”, foi atendido nos itens 6.1 e 6.4.1. Conforme foi observado, as questões ambientais foram as primeiras questões abordadas na agenda de Responsabilidade Social Corporativa desse setor e, atualmente, são as mais comumente relatadas entre os dez principais varejistas do Reino Unido. A preocupação com a sustentabilidade ambiental no Reino Unido pode ser percebida uma vez que:

- em pesquisa de mercado sobre a importância das questões ambientais para o consumidor do varejo no Reino Unido, 75,1% afirmaram que as pessoas têm obrigação de reciclar e, 77,1% afirmaram fazer esforços conscientes para reciclar seu lixo gerado;
- em relação ao consumo de embalagens, 74% têm a opinião de que os varejistas deveriam fazer mais para reduzir a quantidade de embalagens que usam, e 52% acham que varejistas e produtores deveriam usar embalagens de materiais que podem ser reciclados facilmente;
- a conclusão de que a proporção de pessoas que suportam as questões éticas e ambientais teve um importante aumento entre 2008 e 2009 é um indicativo que essas questões possuem o poder de atrair a atenção e os gastos dos consumidores, apesar das preocupações com a economia (Mintel, 2009).

O segundo objetivo específico proposto, “discutir o suprimento e o fornecimento sustentável para o Reino Unido”, foi atendido no item 6.4.2., além de ser abordado também nos itens 6.2.1 a 6.2.4. Nesta pesquisa, pôde-se perceber que alguns varejistas, principalmente as grandes redes, são mais seletivos em relação aos critérios ambientais adotados quando abordam suas políticas de fornecimento, trabalhando e apoiando o desenvolvimento ambiental de seus fornecedores. Sendo assim, em relação ao seu suprimento, os varejistas consideram:

- a compra de ingredientes que não possuam sementes geneticamente modificadas em seus produtos;
- a compra de produtos agrícolas cultivados em condições naturais, em vez de estufas;
- os impactos do produto comprado no meio ambiente, em relação a quantos gramas de carbono ou o equivalente em gases de efeito estufa foram emitidos para disponibilizar este produto na prateleira;
- o uso de transportes que sejam menos prejudiciais ao meio ambiente, como adoção de biocombustíveis, logística reversa e novas tecnologias;
- o impacto das embalagens dos produtos a serem comprados;
- a compra de alguns produtos somente com certificação ambiental, como é o caso dos peixes com certificado do MSC.

O terceiro e último objetivo específico, “apresentar uma lista de recomendações para fornecedores brasileiros suprirem varejistas do Reino Unido dentro do conceito de produto verde”, foi atendido no item 6.4.3, baseando-se nas entrevistas com especialistas, no levantamento da literatura, na análise dos relatórios corporativos e na observação das ações dos grandes varejistas diretamente nas lojas. Nesse item, foram feitas recomendações para os produtores tornarem sua produção mais sustentável, por meio do estabelecimento de um *design* verde para o ciclo de produção, que abordou os aspectos fundamentais. São eles:

- A busca pela melhora do design do produto e de sua embalagem, ainda em seu desenvolvimento.
- A extração, fornecimento e abastecimento de matérias-primas de maneira ambientalmente correta.
- O uso de embalagens e materiais recicláveis.
- As técnicas de produção ecologicamente amigáveis.

- O uso de transporte sustentável, seja por partilha dos recursos logísticos, uso de combustíveis menos poluentes ou otimização da logística.
- A rastreabilidade do produto como ponto fundamental para desenvolver a confiança do consumidor.
- A adoção de ferramentas de medidas que trabalhem em prol de um negócio sustentável.
- A recuperação do produto.

Além disso, foram feitas recomendações para uma comunicação efetiva das ações de sustentabilidade do produtor, abordadas no subitem 6.4.3.2, mostrando a importância de comunicar os progressos feitos em relação ao desempenho ecológico da empresa. Nesse ponto, foram apontados 10 aspectos importantes de uma comunicação de sustentabilidade efetiva. São eles:

- Mostrar a visão geral e a longo prazo.
- Ser confiável tecnicamente.
- Ser arrojado na comunicação.
- Comunicar como parte de uma mudança global.
- Usar histórias que criem empatia nas pessoas.
- Usar mensagens otimistas.
- Usar mensagens que façam o consumidor se sentir melhor comprando o produto.
- Introduzir novos ícones e modelos a serem copiados.
- Relacionar as grandes ideias com o cotidiano.

Além disso, são apontados os quatro princípios da comunicação verde, sendo eles: a confiança, a acessibilidade, a divulgação e o diálogo.

8.2 Implicações Gerenciais

Gerencialmente esta dissertação contribui para a administração de organizações por meio das recomendações para tornar a empresa mais ambientalmente amigável. Essas recomendações, apresentadas no item 6.4.3, são constituídas, basicamente, de seis etapas:

- Etapa 1: O *Design* do Produto.
- Etapa 2: A Extração de Matéria-Prima.
- Etapa 3: O Processamento.
- Etapa 4: A Distribuição.
- Etapa 5: A Recuperação do Produto.
- Etapa 6: A Comunicação das Ações de Sustentabilidade.

A aplicação dessa sequência de etapas deve facilitar a implementação de técnicas mais sustentáveis em toda a cadeia de suprimentos, e posterior aceitação da empresa produtora por clientes com maiores exigências em termos ambientais.

Como “ferramenta” para aumentar a competitividade da empresa, espera-se que a aplicação das sugestões propostas contribua com as organizações nos seguintes aspectos:

- Formalização e organização do plano ambiental da empresa.
- Auxílio na elaboração de metas de sustentabilidade.
- Auxílio no desenvolvimento de métodos para atingir as metas ambientais.
- Acompanhamento do ciclo de vida do produto e seus efeitos ao meio ambiente.
- Identificação de modelos de sucesso a serem seguidos.
- Disseminação da filosofia ambiental dentro da organização.
- Definição de pontos fundamentais para uma comunicação de sustentabilidade de sucesso.

Embora as recomendações tenham sido feitas para alimentos em geral, algumas adaptações são necessárias, dependendo da natureza do produto. Além disso, análises do ciclo produtivo devem ser constantemente feitas, reavaliando os procedimentos e aprimorando-os. Modificações nas ações devem ser realizadas sempre que a organização considerar adequado, de acordo com as necessidades do cliente.

8.3 Limitações e Sugestões para Novas Pesquisas

Esta dissertação realizou uma pesquisa exploratória e aplicada, interdisciplinar e com abordagem qualitativa. Foi realizada uma pesquisa de campo associada à análise documental para discutir a influência do movimento verde no fornecimento de alimentos para o varejo e fazer recomendações aos produtores de alimentos. O método de pesquisa científica utilizado nesta dissertação foi escolhido em função dos objetivos do estudo. Nesse caso, a abordagem qualitativa foi considerada mais adequada, pois o estudo envolvia um fenômeno com múltiplos fatores de análise, um contexto complexo e influenciado por aspectos sociais. Gummesson (2006) indica a superioridade de métodos qualitativos para pesquisas dessa natureza. Todavia algumas limitações podem ser identificadas neste estudo.

Primeiro, em termos de amostra, a pesquisa foi feita somente no Reino Unido, porém existem algumas diferenças culturais e econômicas dentro da Europa. Um estudo complementar seria interessante, comparando o varejo de alimentos nesses países, e no mundo.

Também, o presente estudo considerou os alimentos em geral, não focalizando tipos específicos de alimentos e seus sistemas de distribuição. Assim, novos estudos focalizando alimentos específicos, seus sistemas de distribuição e mercados específicos, seriam de grande valor para o refinamento desta área de conhecimento.

Além disso, foram estudados os maiores varejistas do Reino Unido, uma vez que estes representam a maioria do mercado de varejo no país, porém seria interessante realizar um estudo com o varejo de pequeno e médio porte, enumerando as diferenças existentes entre eles. Provavelmente existirão diferenças de comportamento entre os tipos de varejistas e consumidores que frequentam esses estabelecimentos.

Este estudo abordou apenas parte do mercado consumidor das exportações brasileiras. Estudos em outros blocos, como Ásia ou mesmo América do Norte, seriam complementares a este para desenvolver novas recomendações ao produtor de alimentos do Brasil.

Por fim, o método utilizado permitiu desenvolver recomendações a partir de análise documental e entrevista com especialistas. Um estudo baseado na pesquisa direta com consumidores seria complementar a este. A identificação de variáveis que influenciam o comportamento de compra, organizacional e do consumidor final, permitirão o uso de abordagens quantitativas para aumentar o conhecimento a respeito desse tema.

Este estudo não teve a pretensão de englobar todos os aspectos possíveis para um fenômeno complexo como o fornecimento para o mercado varejista. Procurou-se combinar dados amplamente discutidos na literatura e observar uma tendência em países mais desenvolvidos, importadores de produtos brasileiros, para elaborar as recomendações ao produtor brasileiro, uma vez que esse tipo de estudo não foi encontrado na literatura.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALDI. Disponível em: <<http://www.aldi.co.uk>>. Acesso em: 25 abr. 2009.

ASDA. Disponível em: <<http://www.asda.co.uk>>. Acesso em: 24 abr. 2009.

BEARINGPOINT. **2008 Supply Chain Monitor**: “How mature is the Green Supply Chain?” 2008.

BELLEN, H. M. V. **Indicadores de Sustentabilidade: uma análise comparativa**. Rio de Janeiro: Editora FGV. 2005. 256 p.

BERGSTROM, K., SOLÉR C; SHANAHAN, H. Professional food purchasers’ practice in using environmental information. **British Food Journal**, v.107, n.5. 2005.

BIEL, A.; GRANKVIST, G. The effect of environmental information on professional purchasers’ preference for food products. **British Food Journal**, v.112, n.3. 2010.

BRAGA JUNIOR, Sérgio Silva; COSTA, Priscila Rezende; MERLO, Edgard Monforte. **Logística reversa como alternativa de ganho para o varejo**: Um estudo de caso em um supermercado de médio porte. In: IX Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, 2006, São Paulo. Anais do IX Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, 2006.

BRC. Disponível em: <<http://www.brc.org.uk/>>. Acesso em 6 jun. 2010.

BRITISH BROADCASTING CORPORATION – BBC. Disponível em: <<http://www.bbc.co.uk/>>. Acesso em: 24 abr. 2009.

BROWN, D. It is good to be green: Environmentally friendly credentials are influencing business outsourcing decisions. **Strategic Outsourcing: An International Journal**, v.1, n.1. 2008.

BRYMAN, Alan. **Research methods and organization studies**. London: Routledge, 2005. 300 p.

CANNING, L.; HANMER-LLOYD, S. Trust in buyer-seller relationships: the challenge of environmental (green) adaptation. **European Journal of Marketing**, v. 41, n. 9/10. 2007.

COOPER, Tim; Product Development implications of sustainable consumption. **The Design Journal**, v. 3, 2, p. 46-57, 2000.

COX, R.; BRITTAIN, P. **Retailing: An Introduction**. Harlow: Prentice Hall. 2004
CRESWELL, John W. **Research design: qualitative & quantitative approaches**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994. 248 p.

CRISPIM, Sérgio F.; MINCIOTTI, Silvio A. **Posicionamento estratégico no varejo e proposta de indicadores de suporte à implementação e controle do retailing-mix**. Disponível em: http://www.aedb.br/seget_/artigos06/834_Varejo%20Seget.pdf. Acesso em: 12 nov. de 2009.

DEFRA. Disponível em: <http://ww2.defra.gov.uk/>. Acesso em 11 jul. 2010.

DOMPERÁT, M.; FOLIBERT, A. A dialectical model of buyer-seller relationships. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 24, n.3/4. 2009.

DTI. **Driving Change: The Retail Strategy Group Report**. Disponível em: www.dti.gov.uk/retaildoc/main.pdf>. Acesso em 10 jun. 2010.

DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S. Developing Buyer-Seller Relationships. **Journal of Marketing**, v.51, n. 2, 1987.

EISENHARDT, K. M.. Building Theories from Case Study Research. **The Academy Of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

ELKINGTON, J. **Enter the Tripple Bottom Line**. Disponível em: <http://www.johnelkington.com/TBL-elkington-chapter.pdf>> Acesso em 20 jul. 2010.

ENARSSON, L. Evaluation of Suppliers: how to consider the environment. **International Journal of Physical Distribution & Logistics**, v. 28, n.1. 1998.

FOWLER, S. J.; HOPE, C. Incorporating Sustainable Business Practices into Company Strategy. **Business Strategy and the Environment**, v. 16, n.1. 2007.

FUTERRA. Disponível em: <http://www.futerra.co.uk>>. Acesso em 13 jul. 2010.

GADDE, L.-E.; HAKANSSON, H. **Supply Network Strategies**. Chichester: John Wiley & Sons Ltd. 2001

GANDY, Phill. **A time for Green brands**: A view from the 2007 ImagePower green brands survey. Disponível em: <<http://www.wpp.com/wpp>>. Acesso em: 25 abr. 2009.

GIORDANO, Samuel Ribeiro. Gestão Ambiental no Sistema Agroindustrial. In: ZYLBERSZTAJN, D., NEVES, M. F.; **Economia & Gestão dos Negócios Alimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000. Cap. 12. p. 255-281.

GOODE, W.; HATT, P. K. **Métodos em Pesquisa Social**. São Paulo. 1969.

GREEN, K., MORTON, B.; NEW, S. Purchasing and Environmental Management: Interactions, Policies and Opportunities. **Business Strategy and the Environment**, v.5, n.3, p.188-197. 1996.

GUMMESSON, Evert. Qualitative research in marketing: road-map for a wilderness of complexity and unpredictability. **European Journal of Marketing**, v. 39, n. 3/4, p. 309-327, 2005.

GUPTA, S., VERMA, R.; VICTORINO, L. Empirical Research Published in Production and Operations Management (1992–2005): Trends and Future Research Directions. **Production and operations management**, v. 15, n. 3. 2006.

HAIR JR., Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Tradução Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005. 471 p. Título original: Essentials of Business Research Methods.

HARTMANN, P.; IBÁÑEZ, V. A. Green value added. **Marketing Intelligence and Planning**, v.24, n.7. 2006.

HEISKANEN, E. The institutional logic of life cycle thinking. **Journal of Cleaner Production**, v.10, n.5, p.427-437. 2002.

HUNT, S. D. General Theories and the Fundamental Explanada of Marketing. **The Journal of Marketing**, v.47, n.4. 1983.

JABBOUR, A. B. L. S.; JABBOUR, C. J. C. Are supplier selection criteria going green? Case studies of companies in Brazil. **Industrial Management & Data Systems**, v.109, n.3. 2009.

JONES, P., COMFORT, D.; HILLER, D. Corporate social responsibility and the UK's top ten retailers. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v.33, n.12. 2005.

_____. Retailers and sustainable development in the UK. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v.33, n.3. 2005.

_____. What's in store? Retail marketing and corporate social responsibility. **Marketing Intelligence & Planning**, v.25, n.1. 2006.

KNOX, S. D.; WHITE, H. F. M. Retail Buyers and their Fresh Produce Suppliers: A Power or Dependency Scenario in the UK? **European Journal of Marketing**, v.25, n.1. 1991.

KRAUSE, D. R. The antecedents of buying firms' efforts to improve suppliers. **Journal of Operations Management**, v.17, n.2. 1999.

LAROCHE, Michel; BERGERON, Jasmin; BARBARO-FORLEO, Guido; Targeting consumers Who are willing to pay more for environmentally friendly products. **Journal of Consumer Marketing**, v. 18, 6, p. 503-520, 2001.

LEE, K. Opportunities for green marketing: young consumers. **Marketing Intelligence and Planning**, v.26, n.6. 2008.

LEITE, P. R. Logística reversa: nova área da logística empresarial. **Revista tecnológica**. Publicare, 2002.

LIDL. Disponível em: <<http://www.lidl.co.uk>>. Acesso em: 25 abr. 2009.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas. 2006. 289 p.

_____. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas. 2007. 315 p.

MCGOLDRICK, P. J. **Retail Marketing**. Londres: McGraw-Hill. 2002. 658 p.

MCGOLDRICK, P. J.; DAVES, G. **International Retailing: Trends and Strategies**. London: Pitman Publishing. 1995. 254 p.

MESSELBECK, J.; WHALEY, M. Greening the health care supply chain: Triggers of change, models for success. **Corporate Environmental Strategy**, v.6, n.1. 1999.

MIN, H.; GALLE, W. P. Cyber-purchasing strategies: trends and implications. **International Journal of Purchasing and Materials Management**, v.33, n.3. 1997.

_____. Cyber-purchasing strategies: trends and implications. **International Journal of Purchasing and Materials Management**, v.33, n.3. 1998.

_____. Green Purchasing Practices of US Firms. **International Journal of Operations & Production Management**, v.21, n.9. 2001.

MINTEL. **Ethical and Green Retailing – UK**. 2009.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Strategy safari: the complete guide through the wilds of strategic management**. New York: Prentice Hall, 2001. 406 p.

MONCZKA, R., TRENT, R; HANDFIELD, R. **Purchasing and Supply Chain Management**. Cincinnati: South-Western. 2002. 760 p.

MORRISON. Disponível em: < <http://www.morrison.co.uk>>. Acesso em: 24 abr. 2009.

NZBCSD. **Business Guide to a Sustainable Supply Chain: A Practical Guide**. 2003.

OTTMAN, Jaqueline A.; **Marketing Verde**. Tradução de Marina Nascimento Paro. São Paulo: Makron Books, 1994.

PAÇO, A. D.; RAPOSO, M. "Green" segmentation: an application to the Portuguese consumer market. **Marketing Intelligence and Planning**, v.27, n.3. 2009.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2007.

PICKET-BACKER, Josephine; OZAKI, Ritsuko; Pro-environmental products: marketing influence on consumer purchase decision. **Journal of Consumer Marketing**, v. 25, 5, p. 281-293, 2008.

PORTER, M. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York: Free Press. 1998. 397 p.

PRIDE, William M.; FERRELL, O.C., **Marketing concepts and strategies**. Boston, Massachusetts, USA: Houghton Mifflin Co. 2000.

PROTHERO, A., PEATTIE, K.; MCDONAGH, P. Communicating greener strategies: a study of on-pack communication. **Business Strategy and the Environment**, v.6. 1997.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 334 p.

SAINSBURY. Disponível em: < <http://www.sainsburys.co.uk/home.htm>>. Acesso em: 24 abr. 2009.

SÁNCHEZ-RODRIGUEZ, C. Effect of strategic purchasing on supplier development and performance: a structural model. **Journal of Business & Industrial Market**, v.24, n.3/4. 2009.

SARKIS, J. Supply chain management and environmentally conscious design and manufacturing. **International Journal of Environmentally Conscious Design and Manufacturing**, v.4, n.2. 1995.

_____. **How Green is the Supply Chain?: Practice and Research**. Disponível em: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=956620. Acesso em: 15 Out. 2009.

SCHACHT, K. et al. Sustainability as a new paradigm regarding food consumption. **British Food Journal**, v.112, n.5. 2010.

SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M.; COOK, S. W. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. Tradução de: Dante Moreira Leite. 2. ed. São Paulo: Herder, 1967, 687p. Título original: *Research Methods in Social Relations*.

STRONG, C. Features contributing to the growth of ethical consumerism – a preliminary investigation. **Marketing Intelligence and Planning**, v.14, n.5. 1996.

SUSTAINABLE DEVELOPMENT COMMISSION - SDC. **Green, healthy and fair: A review of the government's role in supporting sustainable supermarket food.** Reino Unido. Disponível em: <[www. sd-commission.org.uk/publications/downloads/GreenHealthyAndFair.pdf](http://www.sd-commission.org.uk/publications/downloads/GreenHealthyAndFair.pdf)>. Acesso em: 25 abr. 2009.

SVAHN, S.; WESTERLUND, M. Purchasing strategies in supply relationships. **Journal of Business & Industrial Market**, v.24, n.3/4. 2009.

SVAHN, Senja; WESTERLUN, Mika; Purchasing strategies in supply relationships. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v.24, 3-4, p. 173-181, 2009.

TESCO. Disponível em: <<http://www.tesco.com/>>. Acesso em: 24 abr. 2009.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas. 2006. 287 p.

VIEIRA, Fabiana Maria Bello; PIZZINATTO, Nadia Kassouf; MARTINS, Gilberto; **Marketing verde em programas de responsabilidade social corporativa.** Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENESEP2005_Enegep0705_0592.pdf. Acesso em: 29 abr. 2009.

VORLEY, B. The Chains of Agriculture: Sustainability and the Restructuring of Agri-food Markets. **IIED Publications**, p.8. 2001.

VOSS, Chris; TSIKRIKTSIS, Nikos; FROHLICH, Mark. Case research in operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.

WAITROSE. Disponível em: <<http://www.waitrose.co.uk>>. Acesso em: 24 abr. 2009.

WALTON, S. V.; HANDFIELD, R. B.; MELNYK, S. A. The Green Supply Chain: Integrating Suppliers into Environmental Management Processes. **International Journal of Purchasing and Materials Management**, v.34, n.2. 1998.

WEELE, A. J. V. **Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Planning and Practice.** London: Thomson. 2002. 363 p.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Tradução Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p. Título original: Case study research: design and methods.

ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Org.). **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares**. 1 ed. São Paulo: Pioneira, 2000. 427 p.

APÊNDICE A – Carta-convite para participação na pesquisa

Londres, __ de _____ de 2010.

Dear Mr,

I am writing to request a short appointment with you, in order to collect data for a research that I am conducting about sustainable food in the Great Britain's retail.

I am currently pursuing a MPhil degree at the School of Business and Economics of the University of São Paulo (Brazil), with my major focused on the Administration of Organizations. During this semester, I have been a visiting researcher/student at King's College London.

My MPhil thesis is about the influence of green living life style on the strategy of food purchasing by major retailers in the United Kingdom, since it is the most internationalized retail in the world. From that point on, I intend to make recommendations to Brazilian food producers to supply British market under the green living concept, in the context of a sustainable world.

In view of the objectives of my MPhil thesis described above, the opinion and vision of professionals from British retail are fundamental to the success of my research. Therefore, I kindly ask you to give me a 30 minutes interview about the supply of environmentally friendly food to (Nome do Varejista).

If you need any further information, please do not hesitate to contact me.

I look forward to hearing from you soon.

Best Regards,

Marina Darahem Mafud

Aluna de Mestrado em Administração de Organizações pela Universidade de São Paulo

Prof Dr Marcos Fava Neves

Professor Titular do Departamento de Administração

e-mail: favaneves@usp.br

APÊNDICE B – Roteiro semiestruturado para apoio nas entrevistas

Entrevista N°:

Data da Entrevista:

Local da Entrevista:

Permissão para gravar a entrevista: () sim / () não

a) Informações sobre a empresa

- Nome da empresa (preenchido anteriormente pelo pesquisador):
- Breve histórico da empresa (pesquisado anteriormente): OK
- Informações básicas sobre a empresa (pesquisado anteriormente): OK
 - ✓ Ações de Responsabilidade Ambiental

b) Informações sobre o entrevistado

- Nome do entrevistado:
- Função / Cargo / Ocupação:

c) Roteiro para a entrevista

c) Roteiro para a entrevista

1) Existe integração dos objetivos ambientais da empresa com as atividades de compras de alimentos?

() SIM () NÃO

2) Que os critérios ambientais básicos são esperados antes de considerar um fornecedor de alimentos?

3) Que requisitos ambientais, não obrigatórios pela legislação do Reino Unido, que são um diferencial na escolha de fornecedores de alimentos?

4) Você pode citar exemplos em que há diferenças entre um fornecedor convencional de um determinado alimento e um fornecedor ambientalmente amigável desse mesmo alimento?

- 5) Você pode dar exemplos de produtos brasileiros que o Reino Unido importa, que podem ser considerados ambientalmente corretos?

- 6) Como uma empresa de alimentos brasileira pode se qualificar como fornecedora do varejo do Reino Unido, dentro do conceito de Green Living?

APÊNDICE C – Semi-structured guide for support in the interviews

Interview n°:

Date of Interview:

Place of Interview:

Permission to Record the interview: () yes / () no

a) Information about the retailer

- Name of the company (filled previously by the interviewer):
- Brief history of the company (filled previously by the interviewer):
- Basic information about the company (filled previously by the interviewer):
 - ✓ Actions of environmental responsibility:

b) Information about the interviewee

- Name:
- Function/ Position/ Occupation:

c) Guide for the interview

1) In general, is there integration of the environmental objectives of UK retailers with their food purchase activities?

() YES () NO

2) What sort of general environmental criteria are expected before considering a food supplier?

3) Which environmental requirements, not mandatory for UK legislation, are differentials for the selection of food suppliers?

4) Can you give me some examples of where there are clear differences between a conventional supplier and an environmentally friendly supplier of a particular product?

5) Can you give an example of importation of Brazilian food that could be considered environmentally friendly?

6) How Brazilian food producers could be accredited as suppliers of UK retailers, under the Green living concept?