

**INCLUSÃO DE COOPERATIVAS NA CADEIA DE SUPRIMENTOS DE UMA GRANDE EMPRESA: UM ESTUDO DE CASO NA REGIÃO AMAZÔNICA**

**IVAN BOLIS**

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAIBA - UFPB

**TIAGO FONSECA ALBUQUERQUE CAVALCANTI SIGAHI**

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - ESCOLA POLITÉCNICA

# INCLUSÃO DE COOPERATIVAS NA CADEIA DE SUPRIMENTOS DE UMA GRANDE EMPRESA: UM ESTUDO DE CASO NA REGIÃO AMAZÔNICA

## 1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, houve um aumento da preocupação da população mundial com relação à necessidade de um desenvolvimento da humanidade mais sustentável. Essas preocupações estão ligadas principalmente a questões ambientais, como a preservação dos recursos naturais (REES, 1996) e das mudanças climáticas (GORE, 2006). Um desenvolvimento mais sustentável não requer apenas a conservação do meio ambiente, mas também a criação de condições para que a humanidade satisfaça suas necessidades presentes e futuras (WCED, 1987).

O debate sobre desenvolvimento sustentável é em contínua evolução e ganha cada vez mais espaço em diferentes ambientes. Inicialmente, a partir do engajamento de grupos específicos representando interesses de pequenas parcelas da população, passou a ser discutido em eventos internacionais (UN, 2002; UNCED, 1992; UNCHE, 1972), passando, nas últimas décadas, a fazer parte do vocabulário das empresas, por meio do termo de sustentabilidade corporativa (WILSON, 2003). Esta temática é a evolução dos antigos programas de Responsabilidade Social das Empresas (AULD; BERNSTEIN; CASHORE, 2008; EBNER; BAUMGARTNER, 2006), mas com maior conexão à temática do desenvolvimento sustentável intensamente discutida na imprensa e nas mais diversas mídias.

A ideia de sustentabilidade corporativa não implica que as organizações adotem um novo modelo de desenvolvimento (o desenvolvimento sustentável), mas que tentem alinhar seus interesses particulares, principalmente os de cunho econômico-financeiro, à criação de externalidades positivas nos âmbitos social e ambiental. Conceitos como *Triple Bottom Line* (ELKINGTON, 1997, 2005) e *Sweet Spot* (SAVITZ; WEBER, 2007) teorizam sobre a importância das empresas no desenvolvimento de ações que atendam conjuntamente às necessidades econômicas, sociais e ambientais da sociedade, criando relações ganha-ganha entre elas (ELKINGTON, 1994).

Embora haja preocupação em integrar aspectos sociais e ambientais nas organizações, o aspecto econômico-financeiro é sempre prioritário nas organizações (BOLIS; MORIOKA; SZNELWAR, 2017). Diversos estudos relatam inúmeras tentativas de introdução de mudanças nos modelos de negócio das empresas visando torná-las mais sustentáveis (BOCKEN et al., 2014; DYLLICK; MUFF, 2016; MORIOKA et al., 2017). Algumas estratégias se referem a ações de ecoeficiência (CAIADO et al., 2017), de implementação de princípios de economia circular, de servitização do negócio, de inclusão de um maior número de *stakeholders* (FREEMAN, 2004), etc. Estas mudanças, que têm impacto sobretudo no processo produtivo, podem gerar ganhos econômicos tangíveis. A partir do conceito de *Triple Bottom Line* (ELKINGTON, 1994), as empresas começaram a considerar os benefícios de se introduzir melhorias relacionadas à sustentabilidade, podendo desenvolver análises de viabilidade econômica para apoiar suas decisões. Como exemplo, pode-se citar a diminuição do gasto de água no processo produtivo ou a reutilização de materiais que eram descartados, fazendo com que a empresa consiga poupar recursos financeiros. Caso essas ações só possam ser consolidadas por meio de outras ações que incorrem em custos maiores que os benefícios gerados – por exemplo, no primeiro caso, pela compra de equipamentos de alto custo, e no segundo caso, pela introdução de práticas de economia solidária que aumentem demasiadamente o trabalho (e custos relativos) –, a empresa pode decidir não alterar seus processos produtivos.

Além desses aspectos tangíveis, relacionados a melhorias econômicas que incentivam as organizações a introduzir políticas de sustentabilidade corporativa, existem também aspectos

intangíveis que ganham espaço na mudança da atitude das empresas. Em particular, grandes multinacionais, que se posicionam próximas aos consumidores finais, atribuem fundamental importância ao cuidado da própria imagem quanto a temas relacionados a aspectos sociais e ambientais (PEDRINI; PUPERI, 2014). Nos últimos anos, verificou-se inúmeros casos de multinacionais envolvidas em escândalos relacionados a questões ambientais ou sociais, sobretudo trabalhistas. As empresas pivôs desses escândalos (inclusive empresas terceirizadas em sua cadeia de suprimentos) e que tiveram repercussão na imprensa internacional apresentaram grandes prejuízos à sua imagem, resultando na perda de preferência pelos clientes (DOOREY, 2011). Para reverter estes prejuízos, ou até mesmo preveni-los, as empresas começaram dedicar maiores esforços à gestão da imagem, visando (re)conquistar consumidores (GALLINO, 2005). Introduzir políticas de sustentabilidade corporativa não apenas contribui para a melhoria da imagem corporativa de empresas envolvidas em escândalos, mas também pode ser utilizada como estratégia para aprimorá-la ao longo do tempo, sendo considerada, inclusive, uma estratégia de marketing (KOTLER; LEE, 2005).

Nesse contexto, as organizações vêm buscando desenvolver modelos de negócio mais sustentáveis com o objetivo de criar valor para todos os *stakeholders* (FREEMAN, 2004), com especial atenção aos seus clientes. Os *stakeholders* envolvem não só os consumidores, mas também as pessoas da comunidade onde a organização atua, os trabalhadores, as autoridades locais, os fornecedores, entre outros. São diversas as ações desenvolvidas pelas organizações, podendo criar valor focado em um ou mais *stakeholders*.

Para empresas que apresentam a necessidade de desenvolver uma cadeia de suprimento longe dos seus clientes, é importante conciliar ações que gerem benefícios às comunidades locais (sobretudo nos aspectos ambiental e trabalhista) com o valor percebido pelos seus clientes finais (SERAMIM; ZANELLA; ROJO, 2017). No caso específico de empresas que atuam na região amazônica, trabalhar em harmonia com as comunidades locais pode ter valor emocional determinante para os consumidores, o que está diretamente associado à questão da sustentabilidade ambiental atrelada a tal região. Ações que demonstram cuidado com o ambiente e os habitantes da região amazônica influenciam positivamente a reputação e a intenção de compra dos produtos e serviços das empresas. A cooperação com estas comunidades pode ocorrer por meio de atuação direta da empresa na região amazônica e/ou desenvolvimento de parcerias com famílias ou entidades locais, como no caso de cooperativas.

Por meio de uma busca nas bases de dados da Scopus, não foram encontradas publicações que relacionassem questões inerentes à imagem corporativa, cadeias de suprimentos que atuam na região amazônica e cooperativas. Nesse contexto, o objetivo dessa pesquisa foi investigar a relação corporações-cooperativas locais da Amazônia com foco no levantamento de benefícios (tangíveis e intangíveis) e desafios atrelados a elas.

## **2. METODOLOGIA**

A metodologia utilizada nessa pesquisa foi o estudo de caso. Esta metodologia é recomendada quando se deseja investigar fenômenos atuais onde os pesquisadores não têm controle sobre os eventos (YIN, 2009). Além disso, este tipo de metodologia permite o uso de diversas técnicas e ferramentas de análise de fenômenos empíricos, favorecendo o desenvolvimento de explicações que levam a um entendimento aprofundado do problema de pesquisa (MIGUEL, 2010).

Para atender ao objetivo de pesquisa, foi selecionada uma grande corporação que atuam na região amazônica, que desenvolvia projetos com comunidades locais e com cooperativas visando aumentar o valor percebido da marca pelos consumidores. A corporação escolhida é uma multinacional que atua no ramo de bens de consumo. Sua conexão com a região amazônica é motivada pela necessidade de adquirir insumos para a produção de seus produtos, principalmente sementes de árvores presentes na Amazônia. A utilização desses insumos busca

transmitir aos consumidores finais a ideia de que seus produtos são naturais, provenientes de uma região tão cara ao Brasil (e ao mundo), proporcionando bem-estar para seus clientes e cuidado especial com o meio ambiente da região amazônica. Entre os projetos efetuados, está o desenvolvimento de estratégia de sustentabilidade visando o envolvimento das comunidades locais, gerando renda e oportunidades de desenvolvimento. Embora tenha sido iniciado um canal de comunicação com a empresa (doravante, BDC), não foi possível entrar formalmente em contato com seus representantes.

Uma vez determinada a empresa a ser estudada, buscou-se identificar cooperativas que trabalhavam em sua cadeia de suprimentos. Uma das cooperativas se disponibilizou para participar do estudo, permitindo a realização de entrevistas e visita *in loco*. A relação dessa cooperativa com a BDC ocorria para o fornecimento de matérias-primas, como por exemplo, diferentes sementes de árvores típicas da região. Contudo, tal relação se estenda para além da venda desses insumos. A BDC auxiliou a cooperativa ao financiar parcialmente a ampliação de uma unidade de processamento onde era possível que os cooperados (máximo três, apenas após o período de coleta das sementes) atuassem na primeira fase do tratamento dos insumos, que eram enviados às fabricas da empresa para serem transformados nos produtos finais.

A pesquisa foi desenvolvida em quatro fases:

- Desenvolvimento de entrevista presencial semiestruturada com os diretores da cooperativa. A formulação das perguntas foi feita baseado nas sugestões propostas por Kvale (2007);
- Visita e entrevista aberta com as famílias das comunidades onde os insumos eram coletados;
- Entrevista aberta com um agente de comunidades da empresa BDC;
- Visita aos laboratórios de processamento dos insumos e entrevista aberta com os trabalhadores.

O material coletado foi organizado na seção de resultados e discussão, nos subcapítulos “História da cooperativa e conexão com ações de sustentabilidade corporativa da empresa BDC” e “Levantamentos de pontos de vista sobre a parceria entre a cooperativa e a empresa BDC: apontando as maiores mudanças”. Os resultados foram discutidos no subcapítulo “Relação entre a empresa BDC e a cooperativas: levantamento de benefícios (tangíveis e intangíveis) e desafios”.

### **3. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

#### **3.1 História da cooperativa e conexão com ações de sustentabilidade corporativa da empresa BDC**

A história da cooperativa estudada remonta a mais de duas décadas atrás, ocasião em que ocorria um movimento sindical dos trabalhadores da região de atuação. Inicialmente, o objetivo da cooperativa era cuidar dos interesses coletivos e sindicais dos trabalhadores rurais da área. Mais adiante, suas operações se estenderam para o fornecimento de crédito para a agricultura, ajudando os trabalhadores a lidarem melhor com a burocracia na venda de produtos e na geração de notas fiscais, além de conectá-los de maneira eficaz ao mercado. Nesta época, o foco do trabalho da cooperativa estava na organização da produção e das pessoas, envolvendo a criação de uma fábrica gerenciada pela própria cooperativa para ampliar as possibilidades de comercialização, transformando os produtos em subprodutos com maior valor agregado.

Concomitantemente à melhoria da produção, buscou-se também abrir novos canais de venda, o que abriu espaço para o contato com a empresa BDC. A parceria teve início com a venda de um insumo, expandindo-se nos anos seguintes para três, havendo a perspectiva de ampliação da gama de produtos vendidos. Como mencionado anteriormente, além do número

crescente de insumos fornecidos, foi criada uma unidade para realizar uma primeira etapa de processamento dos produtos vendidos. Essa fábrica foi financiada pela BDC, sendo gerenciada pela cooperativa, e pode ser utilizada também por outras cooperativas da região fornecedoras da empresa BDC.

A relação entre a BDC e a cooperativa não prevê contratos formais, sendo considerada uma relação de parceria. A empresa repassa recursos financeiros além do valor pago pelas quantidades de produtos vendidos (como a repartição de benefícios relacionados ao reconhecimento dos conhecimentos tradicionais da população local), podendo, em caso de necessidade, até antecipá-los. Entre as duas entidades existem muitas sinergias. A BDC envia periodicamente técnicos para visitar as famílias, visando coletar informações sobre suas expectativas em relação aos produtos, assim como os maneiras de colher, reservar e armazenar. As visitas também servem para fornecer o material necessário para aumentar o desempenho e a qualidade dos produtos. A BDC contribui também para a segurança do trabalho, provendo EPIs (botas, luvas, capacetes, óculos), ministrando palestras e organizando seminários.

Um aspecto interessante verbalizado nas entrevistas está relacionado à fase de planejamento das quantidades a serem compradas pela BDC. Segundo a cooperativa, por ser um trabalho de extrativismo, não é possível prever as quantidades certas de produção, o que resulta em dificuldades no planejamento. Nem todos os associados colhem os produtos (são 100 famílias) e essa atividade não é exclusiva, podendo ser executada também por não cooperados. É significativa a complexidade de se coordenar tantas pessoas, sendo que "está longe de ter controle da produção", como verbalizado por um representante da cooperativa.

Em geral, a BDC calcula as quantidades anuais e encaminha os pedidos para as cooperativas. Definidas as quantidades de cada cooperativa, ocorre uma reunião formal em que são decididas as quantidades para cada família. Cada uma expressa quanto se compromete em coletar, permitindo a definição de até 70% da quantidade total a ser extraída, reservando 30% às famílias que não conseguiram participar da reunião. Este tipo de gestão nem sempre é efetiva, como exemplificado por um dos cooperados, que relatou o caso de um produto cuja produção realizada pelos cooperados foi três vezes maior que o pedido anual da empresa BDC. Nesse caso, a empresa comprou também a quantidade excedente do pedido. Por outro lado, há casos em que a cooperativa não é capaz de cumprir a quantidade solicitada pela empresa. Nestas situações, a solução do problema foi comprar essas quantidades de cooperativas de outros municípios. Esses imprevistos, porém, não estão presentes apenas no planejamento da cooperativa, mas são assuntos também da BDC. Devido a problemas de produção, já houve ocasiões em que a empresa reduziu a quantidade de produto comprada (até-50%), em comparação à quantidade acordada no começo do ano. Nessa gestão pouco organizada, ocorre também que aqueles que não puderam estar presentes na hora marcada para a retirada das sementes por parte da BDC acabassem não vendendo sua produção do ano, apesar do esforço empreendido.

A cooperativa trabalha com uma planilha de custos (de transporte, de embarque, da fábrica, etc.). Dependendo da quantidade entregue, cada família recebe seu dinheiro no ato da venda do produto. As pessoas que trabalham na fábrica recebem um salário variável dependendo das quantidades trabalhadas, e as pessoas que gerenciam a cooperativa recebem um pró-labore variável.

### **3.2. Levantamento de pontos de vista sobre a parceria entre a cooperativa e a empresa BDC: apontando as maiores mudanças**

Foram levantados os principais pontos de vista dos diferentes atores envolvidos nas entrevistas em relação a parceria entre as duas organizações. Estes pontos de vista foram descritos a seguir:

- Associados fornecedores dos produtos. A maior mudança na rotina desses trabalhadores foi a possibilidade de vender um novo produto com maior valor agregado. O primeiro impacto disso foi o aumento das alternativas de geração de renda que se traduz em um aumento das atividades de trabalho desenvolvidas. Para atender ao propósito de sustentabilidade da BDC, essas pessoas adicionaram nas suas rotinas de trabalho a coleta desses produtos, além do maior cuidado com aspectos ambientais e sociais (até nas próprias situações de trabalho). A percepção quanto à parceria entre empresa e cooperativa, é positiva: "o produto que antes a gente perdia, agora vendemos. Ajuda na renda das famílias" (verbalização de um cooperado). Os cursos de capacitação são considerados muito eficazes, assim como o fato de receber EPI e o material de suporte para desenvolver o trabalho com bom desempenho. Eles consideram também muito positivos os cursos de saúde e segurança (e.g., prevenção da mordida de cobra), as palestras sobre preservação ambiental e o suporte financeiro (ajuda de custo) dado pela participação das reuniões.
- Associados trabalhadores da fábrica. A maior mudança para estes trabalhadores foi a presença de uma nova fábrica, dentro da antiga fábrica. Três pessoas são contratadas no período da colheita dos produtos, de modo que nesses períodos mais três famílias têm maior sustentação econômica. A percepção sobre a parceria entre empresa e cooperativa é positiva pela possibilidade de adquirir um novo trabalho, pelo suporte dado à segurança no trabalho (nos equipamentos e nos EPIs) e pela contínua formação que eles recebem.
- Equipe administrativa com trabalho fixo na cooperativa. A maior mudança foi a presença de maior volume de trabalho, havendo um trabalho burocrático adicional, diversas reuniões adicionais, atividades de suporte e acompanhamento das chegadas de pessoas da empresa e a necessidade de seguir cursos e palestras. Financeiramente, os trabalhadores administrativos não recebem ganhos adicionais com a parceria. A empresa só paga despesas adicionais, como telefone, diárias (casos os técnicos precisem ser levados para as comunidades), os custos da participação em eventos e palestras, etc. Apesar disso, a percepção sobre esta parceria é positiva, pois enxergam que a parceria está oferecendo diversos benefícios para os associados. Existem apenas algumas divergências quando a empresa quer ter algum controle adicional sobre a cooperativa, mas com base nas discussões conjuntas, há a tendência de que a maioria das questões seja resolvida.
- Agente de comunidades da empresa BDC. Este agente de comunidade foi contratado para fazer a conexão entre a empresa BDC e as comunidades ligadas à associação, não conseguindo relacionar as suas verbalizações com a situação anterior ao estabelecimento da parceria. O agente entrevistado conseguiu explicar seu ponto de vista a respeito do projeto e apontou alguns pontos considerados mais importantes. Ele discutiu sobretudo as melhorias que o programa de parceria com a cooperativa trouxe para as comunidades, permitindo que elas possam acessar uma fonte de renda adicional. Segundo ele, o ponto mais importante é que esta renda permitiu que as famílias permaneçam morando nas comunidades ribeirinhas localizadas nas proximidades do Rio Amazonas. Isso permite que eles não precisem se transferir para morar em cidades onde precisam se readaptar a um novo estilo de vida e onde podem se encontrar em situações muito precárias.

A chegada da empresa causou impactos positivos também na melhoria da sustentabilidade. Como verbalizado por um cooperado: "ao trabalhar com estes tipos de produtos a gente deixa que a floresta fique em pé. A madeira da árvore de um dos produtos coletados, por exemplo,

era muito utilizada nas serrarias. Não se esperava deixá-la crescer e ela já era cortada. Voltou a consciência de preservar estas espécies. Coletar os produtos permite que as pessoas tenham renda o ano todo. Se eles derrubam, não têm mais renda. Sustentabilidade é ter a floresta em pé produzindo". Existe a preocupação da empresa conscientizar os cooperados para que parte dos produtos a serem coletados (20%) seja deixada no chão para servir como alimento aos animais da região e para permitir que outras árvores possam nascer. Além disso, existe uma maior conscientização social das pessoas (sobretudo a partir das reuniões), incentivando o desenvolvimento socioeconômico da comunidade. Além dos benefícios diretos para a cooperativa e para os associados, existem benefícios indiretos no sistema como um todo, trazidos pela chegada de uma empresa que preconiza a sustentabilidade como um de seus princípios. Um exemplo é a valorização dos produtos, onde o preço mais justo praticado por essa empresa resultou no fato de que todas as outras empresas da região aumentassem os preços dos produtos destas famílias.

Outro elemento interessante levantado através da entrevista de um cooperado foi de entender um pouco mais sobre os ganhos econômicos reais destas famílias que coletam produtos para a empresa. Essa pessoa trabalha em muitos segmentos, sendo fruticultor e produzindo com sua família tijolos e telhas. Esta variedade de trabalho foi justificada pela grande flutuação da demanda e do valor de seus produtos, com conseqüente flutuação da própria renda (típico das famílias da região). Essa situação permite que qualquer possível entrada econômica seja vista de maneira positiva. Discutindo sobre os benefícios da entrada da empresa BDC nos negócios da cooperativa, o cooperado entrevistado relatou também alguns problemas. Em um caso particular, depois de se comprometer na coleta de dois produtos, o cooperado conseguiu vender a quantidade acordada de um dos produtos (por um valor de cerca R\$300,00, baseado em um trabalho de uma pessoa de duas semanas por sete horas por dia). Enquanto isso, uma parte do outro produto já havia sido descartada e a tendência era que a outra parte (100 kg) tivesse o mesmo destino. "Perdi tudo, se trabalho desta forma não vou mais. Precisa ir ao mato e a árvore tem espinhos. Pego as sementes e pego espetadas. Este ano não sei se vou coletar". Isso ocorreu pela diminuição da quantidade de produto comprada pela empresa. O produto que não foi comprado é fácil de ser coletado, mas precisa passar por determinadas fases antes da venda, uma das quais demanda 30 minutos de trabalho por cada quilo coletado.

### **3.3. Relação entre a empresa BDC e a cooperativas: levantamento de benefícios (tangíveis e intangíveis) e desafios**

A análise no nível macro mostra que a relação estabelecida entre a empresas BDC e as cooperativas é de tipo ganha-ganha. A seguir, foram analisados os aspectos positivos para cada parte.

No caso da empresa BDC, não foi possível coletar muitas informações durante a visita na cooperativa. As verbalizações do agente da comunidade foram mais de caráter pessoal, não sendo possível determinar conexão clara ao discurso formal da empresa. Esta entrevista livre revelou mais os pareceres do agente, limitados a sua função específica, mas sem ligação direta com os benefícios da ação de cooperação para a empresas BDC, o que pode ter ocorrido por ele estar diretamente envolvido. Porém, a partir dos relatórios de sustentabilidade e das informações presentes no site da BDC foi possível constatar que esta relação de cooperação com as comunidades locais era um fator bastante explorado em sua comunicação, afirmando o seu comprometimento com o desenvolvimento sustentável e local, principalmente na região da Amazônia, onde seus insumos eram extraídos. Isso apresenta um valor importante no objetivo da empresa de fortalecer sua marca diante dos seus consumidores finais, posicionando-se como uma marca que fornece produtos naturais, preservando a natureza e fomentando a renda de comunidades locais. Em outras palavras, os benefícios intangíveis dessa relação eram certamente significativos. Com relação aos benefícios econômicos tangíveis, é possível apenas

fazer algumas considerações conectando as informações cruzadas dos diferentes entrevistados. É possível afirmar que esta cooperação dificilmente permite benefícios econômicos tangíveis para a empresa BDC. Provavelmente, racionalizando mais a sua cadeia de suprimento e focando em poucos fornecedores, eles teriam custos menores. Como exemplo, pode-se considerar que a gestão da relação com as cooperativas demanda bastante trabalho (e custos), envolvendo a contratação de funcionários próprios (agentes de comunidades) dedicados às atividades de transação de informações com a comunidade, ou precisando lidar com problemas específicos das cooperativas que podem impactar no relacionamento (até precisando interromper a parceria e procurar por uma outra cooperativa). No entanto, os resultados sugerem que a soma dos benefícios gerados pela cooperação seja maior que a dos prejuízos.

No caso da cooperativa, as entrevistas revelaram diversos pontos positivos da parceria. O primeiro foi possibilitar uma nova fonte de renda para os cooperados. Apenas a partir da parceria foi possível vender sementes de vários tipos de árvores e trabalhar no pré-processamento dos produtos produzidos pela empresa BDC. A parceria possibilitou também outros benefícios tangíveis. Alguns são diretos, como a repartição de benefícios pelos conhecimentos tradicionais, o suporte financeiro (ajuda de custo) dado pela participação das reuniões, ou o custeio de algumas despesas adicionais da cooperativa. Outros são indiretos, como a valorização dos produtos com a aplicação de preços mais justos praticados por todas as empresas da região. Entre os benefícios tangíveis, é possível incluir também todos os cursos de formação e capacitação desenvolvidos pela empresa BDC aos associados e a entrega de EPIs. Esta parceria pode gerar também alguns benefícios que podem ser considerados intangíveis. Este é o caso da retenção de pessoas nas comunidades ribeirinhas, permitindo que elas possam continuar a viver em suas comunidades com uma boa qualidade de vida e não precisem se transferir para outras cidades. Outro caso é o incentivo ao desenvolvimento socioeconômico da comunidade baseado no respeito da natureza, proporcionado principalmente pelos cursos de formação.

Isso remete à discussão de outro benefício da relação entre a empresa BDC e a cooperativa: aquele referente ao ambiente natural. A partir das entrevistas foi possível identificar o desenvolvimento da consciência ambiental das pessoas envolvidas. A frase “sustentabilidade é ter a floresta em pé produzindo” é de suma importância, servindo como lembrete para esta população mais vulnerável da importância de produzir (em termos econômicos) em harmonia com o meio ambiente, sendo este um grande recurso a favor deles. Isso reflete, por exemplo, na diminuição de árvores cortadas e no cuidado para que as sementes que podem ser coletadas virem alimento para animais ou geradoras de novas árvores.

O estudo de caso levantou também um ponto de discussão que merece um olhar crítico. A relação entre a empresa BDC e a cooperativa não é baseado em nenhum contrato formal, baseando-se apenas na boa relação entre as partes. Esta relação formalmente precária é refletida, por exemplo, no valor atribuído pela empresa BDC aos produtos coletados pelos associados. O valor de cerca R\$3 00,00, pago por um trabalho de uma pessoa de duas semanas por sete horas por dia (considerando possíveis exageros do entrevistado) é extremamente baixo. É preciso registrar também os casos (provavelmente raros) que podem ocorrer em que os associados trabalhavam sem receber nada em troca como pontos negativos da relação.

Ficou clara o maior poder da empresa BDC em relação à cooperativa. Por exemplo, uma previsão errada da quantidade de pedidos feita por parte da BDC no começo do ano tem impactos no trabalho não remunerado de alguns associados. Existe, assim, uma relação precária, onde se estabelece uma relação não formal, mas onde a BDC tenta exercer algum controle adicional sobre a cooperativa.

Em suma, não há dúvidas de que a chegada da BDC foi muito positiva para as famílias da cooperativa, adicionando uma fonte de renda e dando um suporte que eles não teriam tido sem ela. O esforço da empresa em estabelecer esta relação, motivada principalmente pelos

benefícios intangíveis resultantes, deve ser reconhecido. Por outro lado, a particular condição de instabilidade econômica dessas pessoas é tão grave que faz com que aceitem algumas condições de trabalho (como os valores repassados para a compra dos insumos) que não seriam aceitas em outras regiões do Brasil. Este último ponto pode ser definido como o maior desafio na relação entre a empresa BDC e a cooperativa.

#### 4. CONCLUSÃO

A pesquisa mostrou a relação de parceria entre uma grande empresa e uma cooperativa localizada na região amazônica descrevendo os benefícios (tangíveis e intangíveis) gerados. A relação foi considerada muito positiva, gerando benefícios para ambos os lados. A pesquisa mostrou também um grande desafio para esta relação de cooperação. Ao desenvolver a parceria, a empresa pesquisada adquiriu muitos benefícios intangíveis ao fortalecer a sua marca, porém precisou lidar com uma maior complexidade em sua cadeia de suprimento. Como foi observado, esta relação gera algumas instabilidades que a empresa necessita gerenciar, além de um aumento de custos para sustentar tal relação. Sua contribuição econômica direta para as famílias pode não chegar a níveis considerados alinhados à média do Brasil, mas são uma considerável contribuição em um ambiente onde o trabalho é precário e sazonal, proporcionando uma renda adicional para as famílias.

A presente pesquisa apresenta algumas limitações. A primeira é referente à falta de oportunidade de estabelecimento de contato direto com a empresa BDC. Poder entrevistar algum representante direto, sobretudo do departamento de sustentabilidade da empresa, teria enriquecido o estudo de caso. Uma segunda limitação está ligada à investigação de apenas um caso. Estudos futuros podem estender a análise para mais casos e ampliar o número de entrevistados para obter uma visão mais abrangente da relação empresas-cooperativas no contexto da região amazônica.

#### REFERÊNCIAS

- AULD, G.; BERNSTEIN, S.; CASHORE, B. The New Corporate Social Responsibility. **Annual Review of Environment and Resources**, v. 33, n. 1, p. 413–435, nov. 2008.
- BOCKEN, N. M. P. et al. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. **Journal of Cleaner Production**, v. 65, p. 42–56, 2014.
- BOLIS, I.; MORIOKA, S. N.; SZNELWAR, L. I. Are we making decisions in a sustainable way? A comprehensive literature review about rationalities for sustainable development. **Journal of Cleaner Production**, v. 145, p. 310–322, 2017.
- CAIADO, R. G. G. et al. Towards sustainable development through the perspective of eco-efficiency - A systematic literature review. **Journal of Cleaner Production**, v. 165, p. 890–904, 2017.
- DOOREY, D. J. The Transparent Supply Chain: from Resistance to Implementation at Nike and Levi-Strauss. **Journal of Business Ethics**, v. 103, n. 4, p. 587–603, 19 maio 2011.
- DYLLICK, T.; MUFF, K. Clarifying the Meaning of Sustainable Business: Introducing a Typology From Business-as-Usual to True Business Sustainability. **Organization & Environment**, v. 29, n. 2, p. 156–174, 1 jun. 2016.
- EBNER, D.; BAUMGARTNER, R. J. **The relationship between sustainable development and corporate social responsibility**. Corporate Responsibility Research Conference 2006. **Anais...**Dublin: 2006
- ELKINGTON, J. Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies

- for Sustainable Development. **California Management Review**, v. 36, n. 2, p. 90–100, 1994.
- ELKINGTON, J. **Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business**. Oxford: New Society Publishers, 1997.
- ELKINGTON, J. **The Triple Bottom Line. Does It All Add Up?** London: Earthscan Publications, 2005.
- FREEMAN, R. E. The Stakeholder Approach Revisited. **Zeitschrift Für Wirtschafts. Und Unternehmensethik**, v. 5, p. 28–41, 2004.
- GALLINO, L. **L'impresa irresponsabile**. Torino: Einaudi, 2005.
- GORE, A. **An inconvenient truth: The planetary emergency of global warming and what we can do about it**. New York: Rodale Press, 2006.
- KOTLER, P.; LEE, N. **Corporate Social Responsibility. Doing the Most Good for Your Company and Your Cause**. New Jersey: John Wiley and Sons, Inc., 2005.
- KVALE, S. **Doing Interviews: the Sage Quality Research Kit**. Trowbridge: The Cromwell Press Ltd., 2007.
- MIGUEL, P. A. C. Capítulo 6 - Adoção do Estudo de Caso na Engenharia de Produção. In: **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. p. 226.
- MORIOKA, S. N. et al. Transforming sustainability challenges into competitive advantage: Multiple case studies kaleidoscope converging into sustainable business models. **Journal of Cleaner Production**, v. 167, p. 723–738, 2017.
- PEDRINI, G. R.; PUPERI, M. Use of bio-fuel projects to enhance the image of the trademark Petrobras. **Revista em Agronegocio e Meio Ambiente**, v. 7, n. 1, p. 83–100, 2014.
- REES, W. E. Revisiting carrying capacity: Area-based indicators of sustainability. **Population and Environment**, v. 17, n. 3, p. 195–215, jan. 1996.
- SAVITZ, A. W.; WEBER, K. The Sustainability Sweet Spot. **Environmental Quality Management**, v. 17, n. 2, p. 17–28, 2007.
- SERAMIM, R. J.; ZANELLA, T. P.; ROJO, C. A. A sustentabilidade e gestão da imagem: um estudo de caso em cooperativa agroindustrial do oeste do paraná. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade – GeAS**, v. 6, n. 3, p. 15–33, 2017.
- UN. **Johannesburg Declaration on Sustainable Development**. Johannesburg: United Nations, 2002.
- UNCED. **1992 Rio Declaration on Environment and Development - UN Doc. A/CONF.151/26 (vol. I) / 31 ILM 874**. Rio de Janeiro: United Nation Declaration on Environment and Development, 1992.
- UNCHE. **Declaration of the United Nations Conference on the Human Environment**. Stockholm: United Nations Conference on the Human Environment, 1972
- WCED. **Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future Acronyms and Note on Terminology Chairman' s Foreword**. Oxford University Press, Oxford: [s.n.].
- WILSON, M. Corporate sustainability: What is it and where does it come from? **Ivey Business Journal**, v. 67, n. 6, p. 1–5, 2003.
- YIN, R. K. **Case Study Research: Design and Methods**. [s.l: s.n.]. v. 5

