



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE AGRONOMIA E MEDICINA VETERINÁRIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS**

RENATO ROCHA DIAS SANTOS

**GESTÃO SUSTENTÁVEL DE CADEIAS DE SUPRIMENTOS:
GANHOS SOCIAIS PARA AGROINDÚSTRIAS ARTESANAIS
DO DISTRITO FEDERAL**

PUBLICAÇÃO: 149/2018

**Brasília/DF
Março/2018**

RENATO ROCHA DIAS SANTOS

**GESTÃO SUSTENTÁVEL DE CADEIAS DE SUPRIMENTOS: GANHOS SOCIAIS
PARA AGROINDÚSTRIAS ARTESANAIS DO DISTRITO FEDERAL**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado do Programa de Pós-graduação em Agronegócios, da Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária da Universidade de Brasília (UnB), como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Agronegócios.

Orientadora: Prof^a. Dra. Patrícia Guarnieri

Coordenador: Prof. Dr. Karim Marini Thomé

**Brasília/DF
Março/2018**

SANTOS, R.R.D. **Gestão Sustentável de Cadeias de Suprimentos: ganhos sociais para agroindústrias artesanais do Distrito Federal.** 2018, 265 f. Dissertação. (Mestrado em Agronegócios) – Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária, Universidade de Brasília, Brasília, 2018.

Documento formal, autorizando reprodução desta dissertação de mestrado para empréstimo ou comercialização, exclusivamente para fins acadêmicos, foi passado pelo autor à Universidade de Brasília e acha-se arquivado na Secretaria do Programa. O autor reserva para si os outros direitos autorais, de publicação. Nenhuma parte desta dissertação de mestrado pode ser reproduzida sem a autorização por escrito do autor. Citações são estimuladas, desde que citada a fonte.

FICHA CATALOGRÁFICA

RR394g	ROCHA DIAS SANTOS, RENATO Gestão sustentável de cadeias de suprimentos: ganhos sociais para agroindústrias artesanais do Distrito Federal / RENATO ROCHA DIAS SANTOS; orientador Patricia Guarnieri. - Brasília, 2018. 265 p. Dissertação (Mestrado - Mestrado em Agronegócios) -- Universidade de Brasília, 2018. 1. sustentabilidade social. 2. cadeia de suprimentos. 3. agroindústria agroalimentar. 4. artesanal. I. Guarnieri, Patricia, orient. II. Título.
--------	--

RENATO ROCHA DIAS SANTOS

**GESTÃO SUSTENTÁVEL DE CADEIAS DE SUPRIMENTOS: GANHOS SOCIAIS
PARA AGROINDÚSTRIAS ARTESANAIS DO DISTRITO FEDERAL**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado do Programa de Pós-graduação em Agronegócios, da Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária da Universidade de Brasília (UnB), como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Agronegócios.

Aprovada pela seguinte Banca Examinadora:



**Prof. Dra. Patricia Guarnieri – Universidade de Brasília
(ORIENTADORA)**



**Prof. Dr. José Márcio Carvalho – Universidade de Brasília
(EXAMINADOR INTERNO)**



**Prof. Dr. Fabricio Oliveira Leitão – Universidade de Brasília
(EXAMINADOR EXTERNO)**

Brasília, 22 de Fevereiro de 2018

AGRADECIMENTOS

A Deus pela vida.

Aos meus pais, Marco Antônio e Marília, pelo apoio incondicional.

A minha esposa Fernanda, pelo amor, amizade e companheirismo.

Aos meus irmãos, cunhadas e sobrinhos pela amizade e momentos de alegria.

A minha orientadora Profa. Dra. Patricia Guarnieri, pela orientação, ensinamentos e confiança na pesquisa.

Aos Prof. Dr. José Márcio Carvalho e Prof. Dr. Fabricio Oliveira Leitão pelas orientações no curso desta pesquisa.

Ao Prof. Dr. Marlon Vinícius Brisola e Prof. Dr. Mauro Del Grossi, pela disponibilidade de apoio durante o programa.

Ao PROPAGA, aos profissionais e demais colegas do mestrado, pelos conhecimentos transmitidos.

À Universidade de Brasília pela oportunidade da pós-graduação.

A todos os meus amigos e amigas que sempre incentivaram este trabalho.

RESUMO

A agroindustrialização formal de produtos agroalimentares por pequenos produtores rurais tem gerado avanços e desafios no campo. Isso se deve ao fato de que esse público passa a ampliar relacionamentos com clientes e consumidores finais que agora podem acessar mais facilmente esses produtos, anteriormente pouco disponíveis em mercados competitivos. Para isso, alguns programas públicos, juntamente com novos dispositivos legais, têm permitido e incentivado a regularização da fabricação de produtos agroindustriais tradicionais, na modalidade artesanal, no Distrito Federal, e assim, proporcionando a pequenos produtores, agregação de valor à produção agropecuária e geração de ocupação alternativa as famílias rurais. Nessa linha, espera-se que ganhos sociais pela participação de pequenos produtores em cadeias de suprimentos de produtos artesanais sejam ampliados, pois em qualquer atividade comercial, proveitos mútuos aos atores que participam das transações devem permear as relações. Nesse sentido, é factível esperar que a produção agroindustrial artesanal pode ofertar produtos que carregam preceitos e traços tradicionais que atendam consumidores cada vez mais exigentes e, concomitantemente, pode ampliar padrões sociais de pequenos produtores rurais que buscam alternativas à sua perpetuação e sobrevivência na atividade rural. Assim, investigar quais práticas são relevantes e como impactam a sustentabilidade social de produtores agroindustriais artesanais torna-se fundamental para se traçar caminhos que contemplem essa dimensão, um requisito para se buscar uma gestão sustentável de cadeias de suprimentos (GSCS). Portanto, o presente trabalho tem por objetivo analisar quais práticas sustentáveis, na perspectiva de uma GSCS, podem contribuir para ganhos e melhorias dos indicadores de sustentabilidade social das famílias envolvidas na produção agroindustrial artesanal. Para tanto, primeiramente, realizou-se uma revisão sistemática de literatura com vistas a traçar o estado da arte relativo aos indicadores de sustentabilidade sociais tratados no âmbito da literatura internacional e, em seguida; um estudo exploratório, descritivo e qualitativo, utilizando-se do procedimento técnico de estudo de caso, a partir de casos múltiplos, para aprofundar questões sociais relevantes e atuais da produção agroindustrial artesanal no Distrito Federal. Os resultados apontam que algumas práticas estão ampliando requisitos que conduzem a sustentabilidade social dos produtores agroindustriais artesanais e vêm contribuindo para a perpetuação de suas famílias na atividade rural com qualidade de vida, gerando principalmente atributos adequados ao trabalho, das capacidades e inovações. Entretanto, um caminho a ser percorrido ainda é necessário visto que algumas práticas requerem ser ampliadas para se atingir a completude da dimensão social numa GSCS de produtos agroindustriais artesanais, tais como o compartilhamento de informações, instrumentos para maior poder de negociação dos produtores, ações colaborativas da perspectiva fornecedor/cliente, apoios financeiros, pesquisas e desenvolvimento tecnológico, formação continuada e acesso a políticas públicas. Desse modo, este estudo pode contribuir para que pesquisadores e gestores possam desenvolver olhares da sustentabilidade social considerando os relacionamentos em uma cadeia de suprimentos e os apoios institucionais presentes, dimensão essa comumente abordada mais timidamente do que as questões ambientais e econômicas quando tratada a sustentabilidade.

Palavras-Chave: sustentabilidade social, cadeia de suprimentos; agroindústria agroalimentar; artesanal.

ABSTRACT

The formal agroindustrialization of agro-food products by small rural producers has generated advances and challenges in the theme. This is due to the fact that this public is expanding relationships with customers and final consumers that can now more easily access this production, previously unavailable in competitive markets. For this, some public programs, along with new legal provisions, have allowed the regularization of the production of traditional agroindustrial products, in the artisanal modality, in Federal District, and thus, provided to small producers, adding value to agricultural production and generation of occupation rural families. In this line, it is expected that social requirements for the participation of small producers in supply chains of artisanal products will be expanded, because in any commercial activity, mutual gains to the actors that participate in the transactions must permeate the relations. In this sense, it is feasible to expect that artisanal agroindustrial production can offer products that carry traditional precepts that meet ever more demanding consumers and, at the same time, can broaden the social standards of small rural producers who seek alternatives to their perpetuation and survival in the rural activity. Thus, to investigate which practices are relevant and how they impact the social sustainability of artisanal agroindustrial producers becomes fundamental to trace the social dimension in relations, a requirement to reach a sustainable supply chains management (SSCM). Therefore, the objective of this study is to analyze which sustainable practices, from the perspective of sustainable supply chain management, can contribute to the improvement of social sustainability indicators of the families involved in artisanal agroindustrial production. Firstly, a systematic literature review was carried out with a view to tracing the state of the art related to the social sustainability indicators treated in the international literature, and then; an exploratory, descriptive and qualitative study using the technical case study, from multiple cases, investigated relevant issues in the current scope of the artisanal agroindustrial production in Federal District. The results point out that some practices are expanding requirements that lead to the social sustainability of artisanal agroindustrial producers and have contributed to the perpetuation of this activity with quality of life, generating attributes that are appropriate to the work, the capabilities and innovations. However, a path to be followed is still necessary since some practices need to be expanded to achieve the completeness of the social dimension in a SSCM of artisanal agroindustrial products, such as information sharing, greater bargaining power of producers, collaborative actions of the supplier/client perspective, financial support, research and technological development, continuing education and access to public policies. Thus, this study can contribute to researchers and managers can develop perspectives from the perspective of social sustainability in the relationships in a supply chain and in the institutional supports present, a dimension that is usually addressed more timidly than the environmental and economic dimensions when dealing with sustainability.

Keywords: social sustainability, supply chain; agri-food agroindustry; artisanal.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Relações em uma CS tradicional e uma CS curta.....	29
Figura 2 – Representação típica de uma <i>supply chain</i>	30
Figura 3 – Dinamismo organizacional do TBL.....	43
Figura 4 – Indicadores da sustentabilidade social.....	46
Figura 5 – Relação entre os instrumentos de pesquisa, procedimentos técnicos e os objetivos.....	67
Figura 7 – Nuvem das palavras mais citadas nos títulos da amostra coletada.....	95
Figura 8 - Nuvem das palavras mais citadas nas palavras-chave.....	96
Figura 9 – Vista geral externa das agroindústrias artesanais da amostra.....	109
Figura 10 – Vista externa dos estabelecimentos de produtos artesanais.....	115
Figura 11 – Cooperação fornecedor/cliente por meio de empórios.....	170

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Quantidade de estudos por ano – período de 2006 a 2017.....	104
Gráfico 2 – Percentual de natureza de pesquisa na amostra.....	105
Gráfico 3 – Percentual de desenho de investigação predominante na amostra.....	105
Gráfico 4 - Desempenho social da amostra pesquisada (esquerda) e desempenho social por produtor (direita).....	125
Gráfico 5 - Práticas sustentáveis na amostra pesquisada (esquerda) e práticas sustentáveis presentes na cadeia de suprimentos por cada produtor (direita).....	154
Gráfico 6 - Práticas sustentáveis de apoio na amostra pesquisada (esquerda) e práticas sustentáveis de apoio presentes na cadeia de suprimentos por cada produtor (direita).	182

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Quantitativos selecionados para análise.	84
Tabela 2 – Condição social dos produtores artesanais.	123
Tabela 3 – Práticas sustentáveis na cadeia de suprimentos de produtos artesanais.	152
Tabela 4 – Práticas sustentáveis de instituições de apoio nas cadeias de suprimentos de produtos artesanais.....	180

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Elementos desejáveis de uma GCS.	34
Quadro 2 – Indicadores de compartilhamento de informações na CS.	51
Quadro 3 – Indicadores da confiança nos relacionamentos na CS.	52
Quadro 4 – Ações coletivas para a GSCS.	59
Quadro 5 – Critérios para reconhecimento da forma artesanal de produção.	73
Quadro 6 – Relação de agroindústrias artesanais do Distrito Federal com registros ativos e em operação.	74
Quadro 7 – Categorias a priori de sustentabilidade social da produção artesanal. ...	78
Quadro 8 – Categorias analíticas a priori relacionadas às práticas sustentáveis identificadas nas relações cliente/fornecedor.	79
Quadro 9 – Categorias analíticas a priori relacionadas às práticas sustentáveis de apoio por instituições.	80
Quadro 10 - Categorias analíticas a priori e categorias analíticas apriorística e a posteriori.	87
Quadro 11 - Proposições representativas das categorias analíticas para verificação dos indicadores de sustentabilidade social e práticas sustentáveis.	88
Quadro 12 – Indicadores de sustentabilidade social nas cadeias de suprimentos agroalimentares.	96
Quadro 13 – Categorias de ações cooperativas e colaborativas.	100
Quadro 14 – Quadro geral de identificação e caracterização das unidades artesanais da amostra.	110
Quadro 15 – Identificação e caracterização do cliente apontado por cada produtor artesanal.	116
Quadro 16 – Identificação e caracterização das instituições de apoio a produção agroindustrial artesanal.	119
Quadro 17 – Roteiro semiestruturado a respeito das condições sociais dos produtores artesanais ligados às condições do trabalho na atividade artesanal. ...	126
Quadro 18 – Roteiro sobre indicadores de sustentabilidade social ligados às condições sociais da localidade de cada produtor artesanal.	137
Quadro 19 – Roteiro sobre indicadores de sustentabilidade social ligados ao poder de negociação do fornecedor artesanal.	142
Quadro 20 – Roteiro sobre indicadores de sustentabilidade social ligados ao desempenho macrossocial.	148
Quadro 21 – Roteiro sobre práticas sustentáveis ligadas ao compartilhamento de informações.	155
Quadro 22 – Principais práticas sustentáveis ligadas ao compartilhamento de informações que impactam indicadores de sustentabilidade social.	160
Quadro 23 – Roteiro sobre práticas sustentáveis ligadas confiança.	162
Quadro 24 – Principais resultados sobre práticas sustentáveis ligadas à confiança que impactam indicadores de sustentabilidade social.	164

Quadro 25 – Roteiro de ações e práticas coletivas de cooperação horizontal entre produtores.	166
Quadro 26 – Roteiro de ações e práticas coletivas de cooperação vertical.	169
Quadro 27 – Roteiro de ações e práticas coletivas de colaboração entre fornecedor e cliente.	173
Quadro 28 – Principais resultados de ações coletivas que impactam indicadores de sustentabilidade social.	175
Quadro 29 – Roteiro de políticas de apoio a pequenos fornecedores.	178
Quadro 30 – Principais resultados sobre práticas sustentáveis ligadas às políticas internas a pequenos fornecedores que impactam indicadores de sustentabilidade social.	179
Quadro 31 – Roteiro para extração dos apoios técnicos, gerenciais e financeiros que conduzem a melhorias sociais de produtores.	183
Quadro 32 – Principais resultados sobre práticas sustentáveis de apoio técnico, financeiro e gerencial que impactam indicadores de sustentabilidade social.	188
Quadro 33 – Roteiro de práticas de capacitação e formação que conduzem a melhorias sociais de produtores.	190
Quadro 34 – Principais resultados sobre práticas sustentáveis de formação e capacitação que impactam indicadores de sustentabilidade social.	192
Quadro 35 – Roteiro de práticas de pesquisa e desenvolvimento tecnológico que conduzem a melhorias sociais de produtores artesanais.	194
Quadro 36 – Principais resultados sobre práticas sustentáveis de pesquisas e desenvolvimento tecnológico que impactam indicadores de sustentabilidade social.	196
Quadro 37 – Roteiro de atuação de políticas públicas que conduzem a melhorias sociais de produtores artesanais.	197
Quadro 38 – Principais resultados sobre práticas sustentáveis em políticas públicas que impactam indicadores de sustentabilidade social.	199
Quadro 39 – Síntese dos principais resultados identificação/caracterização da agroindustrialização artesanal no Distrito Federal.	200
Quadro 40 – Síntese dos principais resultados sobre os indicadores de sustentabilidade social obtidos na avaliação da amostra.	202
Quadro 41 – Síntese dos principais resultados sobre as práticas sustentáveis na relação fornecedor/cliente que contribuem para a sustentabilidade social.	204
Quadro 42 – Síntese dos principais resultados referentes às práticas sustentáveis apoiadas por instituições que contribuem para a sustentabilidade social.	207
Quadro 43 – Síntese dos principais resultados relacionados às visões dos participantes do estudo conforme a triangulação proposta.	210

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	Contextualização	15
1.2	Problemática e Delimitação	21
1.3	Objetivos	23
1.3.1	Objetivo Geral	23
1.3.2	Objetivos Específicos	23
1.4	Apresentação da Justificativa	23
1.5	Estruturação do Trabalho	26
2	REFERENCIAL TEÓRICO	28
2.1	Cadeia de Suprimentos - CS (Supply Chain)	28
2.2	Gestão da Cadeia de Suprimentos - GCS (Supply Chain Management)	31
2.3	Gestão Sustentável da Cadeia de Suprimentos - GSCS (Sustainable Supply Chain Management)	37
2.3.1	Bases Conceituais	37
2.3.2	Fatores impulsionadores da Gestão Sustentável da Cadeia de Suprimentos	39
2.3.3	Sustentabilidade	40
2.3.4	<i>Triple Bottom Line</i> (TBL)	42
2.3.5	Dimensão Social da Sustentabilidade	44
2.4	Práticas Sustentáveis para a Sustentabilidade Social	50
2.4.1	Práticas Sustentáveis na Cadeia de Suprimentos	50
2.4.2	Práticas Sustentáveis de Apoio à Produção Artesanal	60
2.5	Produção Artesanal de Alimentos	64
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	66
3.1	Procedimentos Técnicos da Pesquisa	69
3.1.1	Estudo de Caso	69
3.1.1.1	Seleção do Caso	71
3.1.1.2	Procedimentos de coleta dos dados	76
3.2	Revisão Sistemática de Literatura	81
3.3	Análise de Conteúdo	85
3.3.1	Etapas da Análise de Conteúdo	86
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	94
4.1	Análise da Revisão Sistemática da Literatura	94
4.1.1	Estado da Arte sobre a Sustentabilidade Social e as Práticas Sustentáveis de Ações Coletivas em Cadeias de Suprimentos Agroalimentares	94
4.2	Análise de Conteúdo – Estudo de Caso	108

4.2.1	Categoria 1: Identificação e Caracterização Geral da Agroindústria Artesanal, Clientes e Instituições de Apoio.....	108
4.2.2	Categoria 2: Condição Social dos Produtores Artesanais	122
4.2.2.1	Subcategoria 2.1: Condições do trabalho na atividade artesanal	126
4.2.2.2	Subcategoria 2.2: Condições sociais da localidade	137
4.2.2.3	Subcategoria 2.3: Poder de negociação do fornecedor	141
4.2.2.4	Subcategoria 2.4: Macroimpactos da produção artesanal	148
4.2.3	Categoria 3: Práticas sustentáveis na relação fornecedor/cliente	151
4.2.3.1	Subcategoria 3.1: Compartilhamento de informações	155
4.2.3.2	Subcategoria 3.2: Confiança	161
4.2.3.3	Subcategoria 3.3: Ações Coletivas	165
4.2.3.4	Subcategoria 3.4: Políticas internas a pequenos fornecedores	177
4.2.4	Categoria 4: Práticas sustentáveis de instituições de apoio que conduzem à sustentabilidade social	180
4.2.4.1	Subcategoria 4.1 Apoios técnicos, gerenciais e financeiros.....	183
4.2.4.2	Subcategoria 4.2 Formação e capacitação.	190
4.2.4.3	Subcategoria 4.3 Pesquisa e desenvolvimento tecnológico.....	193
4.2.4.4	Subcategoria 4.4 Políticas públicas	196
4.2.5	Síntese dos principais resultados dos estudos de casos	200
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	215
5.1	Considerações quanto aos objetivos da pesquisa.....	216
5.2	Contribuições para estudos científicos futuros e atuação de instituições de apoio.....	220
5.3	Limitações da pesquisa	221
5.4	Agendas para futuras pesquisas	222
6	REFERÊNCIAS	223
	APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista Semiestruturado – Agroindústria Artesanal	247
	APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista Semiestruturado – Cliente Principal	251
	APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista Semiestruturado – Instituição de Apoio	255
	ANEXO A – Distrito Federal, Lei nº 4.096, de 11/02/2008.	259
	ANEXO B – Roteiro de Cursos de Capacitação para a Agroindustrialização Artesanal.	264

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

A agroindustrialização da produção agropecuária se revela como um processo cada vez mais necessário à sobrevivência dos agricultores em um contexto de mercado mais globalizado e competitivo frente à tendência do mundo atual. Nesse sentido, a formação de agroindústrias pelos pequenos produtores tem intenção de prover o enfrentamento de mercados concentrados e se molda como uma estratégia de desenvolvimento da agricultura familiar, consolidando-se como uma ação constante nas agendas de políticas públicas (PREZOTTO, 2002; WESZ JUNIOR, 2010).

Dessa forma, agregar valor ao produto rural agroalimentar tem trazido esforços em diversas esferas do poder público, seja no fomento ou no investimento em práticas produtivas ou mesmo no aporte de diferenciações normativas com vistas ao reconhecimento cultural das práticas tradicionais exercidas por determinados públicos-alvo (MIOR, 2003; PREZOTTO, 2002).

Com isso, a modalidade de produção agroindustrial artesanal tem ganhado espaço junto a governos e a sociedade de modo geral, e obtido preferências de consumidores que muitas vezes buscam uma identidade do produto com suas raízes e tradições inerentes ao seu modo de produção e pelas características sensoriais especiais presentes (FURTADO, 1980; PLOEG, 1990). Adicionalmente, adquire importância quanto ao consumo de produtos oriundos de pequenos produtores, os aspectos sociais adicionados que despertam para um consumo responsável que influencia o ato da compra (ANTIL, 1984). Reforça essa estratégia Schneider (2010a), ao considerar fundamental o reconhecimento desse modo de produção por meio de políticas especiais pelo poder público que garantam o desenvolvimento produtivo e comercial desses produtores, já que, sem arcabouço regulamentador, traça-se um quadro de aumento da clandestinidade e conseqüente depreciação da qualidade sanitária, econômica, ambiental e social da cadeia.

No Distrito Federal, a Lei nº 4.096 de 11 de fevereiro de 2008 tem permitido que pequenos produtores artesanais possam ingressar a atividade agroindustrial de maneira formal, e ampliado a regularização de produtos tradicionais que eram

anteriormente comercializados informalmente e com baixo acesso de compra pelos consumidores em geral.

Com isso, a agroindustrialização por pequenos produtores tem gerado benefícios evidentes pela agregação de valor a produção e pelo acesso a canais de comercialização formais, mas ao mesmo tempo, aponta um desafio instigante, pois há de se prepará-los para relacionamentos com compradores em uma cadeia de suprimentos, relações até então, pouco desenvolvidas pela pequena produção familiar. Assim, de um lado, há de se desenvolver uma organização produtiva com arranjos e capacidades organizacionais adequadas juntamente com aspectos estruturais eficientes, e por outro, há o enfrentamento a mercados competitivos compostos por varejistas, atacadistas e consumidores finais exigentes quanto à qualidade e preço dos produtos, especialmente no setor alimentício, o que requer um maior profissionalismo quanto a gestão dessa cadeia.

Fomentar o desenvolvimento de produtores agroindustriais artesanais e propiciá-los a ingressar canais de comercialização formais vai ao encontro do proposto por Souza, Menasche e Cerdan (2011) que vislumbram que a obtenção de produtos artesanais por empresas varejistas e atacadistas é promissor, dada à crescente conscientização da sociedade que exige práticas socioambientais corretas na gestão da cadeia de suprimentos dos produtos que consomem. Da mesma forma, há o interesse de organizações na obtenção desses produtos em direção ao desejo do consumidor, já que atributos de conduta agregam valor à sua marca quando na adoção de práticas que detêm valores de interesse humano em seu processo produtivo (VERLEGH; STEENKAMP, 1999).

Conforme orienta Prezotto (2002), a promoção da agroindustrialização de pequeno porte em que a família agricultora assume a gestão, alinha-se à estratégia de promoção de uma produção sustentável que proporciona inclusão socioeconômica de pequenos produtores. Schneider (2003) prevê que é um processo de estratégia social das famílias rurais, na qual a agroindustrialização passa a ser uma pluriatividade frente ao trabalho agrícola tradicional que visa agregação de valor e geração de renda para uma perpetuação alternativa no campo.

Entretanto, a mensuração dos ganhos sociais adicionados a uma determinada produção é de complexa avaliação, uma vez que esses fatores ainda não estão bem elucidados, pois ocupam pouco espaço tanto em estudos acadêmicos como no

ambiente profissional, dominados preponderantemente por questões econômicas e ambientais, que detêm maior espaço de discussão, especialmente quando se trata a temática da sustentabilidade (ASHBY; LEAT; HUDSON-SMITH, 2012; SEURING; MÜLLER, 2008; AHI; SEARCY, 2015).

Lourenço e Carvalho (2013) e Mani et al. (2016) apontam que a baixa produção de pesquisas voltadas ao aspecto social é mais sentida em países em desenvolvimento, pois é nestes países onde o aporte de recursos para pesquisas é baixo e é justamente onde a questão social se apresenta como um fator de elevada importância para investigações. Entretanto, mesmo nos países desenvolvidos que dedicam-se a trabalhos voltados à sustentabilidade, a dimensão social também não tem tido a importância desejada frente a outras dimensões da sustentabilidade, o que tem gerado baixos subsídios para verificar questões sociais nas organizações e outros setores (CARTER; JENNINGS, 2002; PINAR et al., 2014). Conforme reforçam essa constatação, Delai e Takahashi (2013) e Chand et al. (2015) afirmam que poucos estudos ligados à sustentabilidade, em sua dimensão social, são desenvolvidos nessa linha de atuação, o que torna esse tema escasso em pesquisas.

Portanto, verificar quesitos relacionados à sustentabilidade social em sistemas de produção artesanal em que se inserem pequenos produtores pode trazer ganhos de conhecimentos aplicados, já que os preceitos sociais se mostram mais impactantes frente aos aspectos ambientais e econômicos. A constatação se firma, pois, a pequena produção artesanal carrega elementos sociais evidentes que permeiam a sobrevivência das famílias no campo e se constituem por atividades de baixo impacto no meio ambiente, e o lucro empresarial na condição do microempreendimento se mostra elemento secundário, frente à suficiência de remuneração justa que satisfaça as necessidades da família. Assim, aspectos sociais que contemplem a sobrevivência com qualidade de vida no campo torna-se prioritário e peculiarmente uma questão social (CHAYANOV, 1974; SCHNEIDER, 2010a). Ademais, investigar questões sustentáveis na pequena produção rural pode trazer luz a novos conhecimentos nessa área, uma vez que boa parte da atividade artesanal advém de práticas informais e fora de classificações e certificações oficiais de produção (MIOR; WILKINSON, 1999). Reforça esse entendimento, Hall e Matos (2010) ao orientar que combater a exclusão social através da participação de grupos de pequenos produtores em cadeias de suprimentos sustentáveis, de modo a aproximar relações comerciais entre

organizações com maior poder e populações em risco social, deve ter maior espaço no debate por estudiosos.

Para ampliação de quesitos sociais em grupos de produção menos desenvolvidos, uma gestão sustentável de cadeia de suprimentos - GSCS (*Sustainable Supply Chain Management - SSCM*) constitui-se um caminho viável para que haja melhorias em membros menos favorecidos que se relacionam na cadeia (CARTER; ROGERS, 2008). A constatação vai ao encontro da visão de Mentzer et al. (2001), ao destacar que a gestão de uma cadeia deve envolver os vários atores relacionados e que deve haver uma coordenação sistêmica que gere ganhos a todos os envolvidos. Nesse entendimento, Pagell e Wu (2009) orientam que novos comportamentos também devem voltar-se a proporcionar o desenvolvimento daqueles com menor poder nas transações. Dessa forma, deve-se levar a sustentabilidade a uma gestão de cadeia de suprimentos, considerando-se que o processo não se encerra na organização, mas abarca os diversos atores presentes, devendo se preocupar com os parceiros e fornecedores e suas questões sociais, de modo a preservar as suas condições de vida e torná-las parceiras para o desenvolvimento social (PAGELL; WU, 2009).

Buscar processos e práticas características da sustentabilidade social e suas contribuições para melhorar indicadores acaba por não estar claramente elucidado, e geralmente torna-se de difícil avaliação. Dessa maneira, torna-se mais complexa uma análise aprofundada das características sociais e caminhos de atuação nos relacionamentos em uma gestão sustentável de cadeia de suprimentos - GSCS (*Sustainable Supply Chain Management - SSCM*) para essa finalidade.

Dessa forma, Carter e Rogers (2008) orientam que os aspectos sociais devem ser avaliados e partir para mensurações que tornam suficientes para contemplar as dimensões da sustentabilidade. Como esforço para mensurar os aspectos sociais adicionados frente às relações estabelecidas nas transações numa GSCS, indicadores suficientes e necessários que contemplem a dimensão social devem ser desenvolvidos, tanto para avaliação do ambiente interno que permeia as atividades de trabalho, quanto das relações na cadeia de suprimentos, no ambiente comunitário, e nos aspectos macrossociais (ELKINGTON, 2001; LABUSCHAGNE; BRENT; ERCK, 2004; LOURENÇO; CARVALHO, 2013).

Como caminhos para elevar indicadores da sustentabilidade e de modo a compreender um novo cenário em que os fornecedores devem ter suas características sociais satisfeitas para uma nova gestão de negócios e gerar vantagens competitivas com legitimação social, práticas sustentáveis entre membros são fundamentais para se atingir esse objetivo (AWAYSHEH; KLASSEN, 2010; CARTER; JENNINGS, 2002; SHRIVASTAVA, 1995; PORTER, 1985). Considerando os membros diretos que compõem a CS no âmbito das relações com o produtor agroindustrial artesanal, os estabelecimentos compradores mostram-se relevantes a este processo, pois podem aportar práticas que podem impactar positivamente quesitos sociais ao produtor enquanto fornecedor. Dentre as práticas que agregam benefícios aos membros da cadeia de suprimentos e determinantes para uma gestão sustentável, aquelas ligadas ao compartilhamento de informações, a confiança, ações coletivas verticais e horizontais e políticas internas, são os grupos de ações que, vinculados a melhorias de indicadores, podem se apresentar como os relevantes para a busca da sustentabilidade social. As práticas sustentáveis para investigação dos grupos ora expostos advêm de concepções desenvolvidas em pesquisas de autores como McAllister (1995); Lambert, Emmelhainz e Gardner (1996); Cooper, Lambert e Pagh (1997); Mentzer et al. (2001); Olson (2001); Britto (2002); Barratt (2004); Fawcett et al. (2007); Awaysheh e Klassen (2010); Silva e Lourenzani (2011); Katunzi (2011); Wenningkamp e Schmidt (2012); Fulginiti et al. (2015); Dania, Xing e Amer (2016).

No âmbito da cadeia de suprimentos, Moharana et al. (2012) apontam que essas práticas fortalecem parcerias e objetivam a melhoria do desempenho de uma cadeia de suprimentos podendo se constituir em ganhos mútuos aos atores que se relacionam. Considerando que a produção artesanal geralmente participa em cadeias curtas e com relacionamentos próximos, pressupõe-se que aspectos da sustentabilidade podem ser incorporados com maior facilidade, já que integrar entes de uma cadeia de suprimentos torna-se mais facilitado quanto menor o número de membros que integram uma cadeia (GUARNIERI, 2014).

A agricultura familiar se constitui um segmento com forte interesse para o desenvolvimento rural, sendo aportado por apoios institucionais que historicamente atuam nas questões plurais para a sua perpetuação no campo. Assim, os apoios institucionais se mostram essenciais para prover conhecimentos e articulações necessárias para a sua inserção em mercados mais competitivos; e fundamentais

para inserção de pequenos produtores em estratégias de mercados consolidados e competitivos (SCHNEIDER, 2010a). Saccomandi (1998) orienta que uma preparação de pequenos produtores em nível local e orientados as questões de sua dinamização econômica poderá estruturar um alicerce para busca de mercados competitivos. Assim, instituições que prestam esse apoio devem ter papel fundamental para o desenvolvimento de relacionamentos comerciais de produtores no âmbito das cadeias alimentares, pois poderão prover ações de preparação profissional e fomentar redes cooperativas que permitam maior poder de pequenos produtores (VEIGA, 2001; SILVA; LOURENZANI, 2011). Nesse sentido, conforme pressupõe Mentzer (2001), os atores que suportam elementos essenciais que atuam no apoio do gerenciamento da CS, compõem-se como membros integrantes desta, sob a perspectiva de um recorte final. Portanto, os apoios institucionais vêm preencher lacunas que cumprem dar alicerce a insuficiência de práticas oriundas exclusivamente de relações comerciais em cadeias de suprimentos, tornando-se fundamentais para alavancar o desenvolvimento da pequena produção artesanal, seja no fomento ao apoio técnico, gerencial e financeiro, nas ações de educação no campo, em pesquisas e desenvolvimento tecnológico e no acesso a políticas públicas. Dessa forma, constitui-se grupos de práticas sustentáveis atreladas a instituições de apoio obtidas de concepções desenvolvidas em pesquisas de autores como Freire (1977), Prezotto (2002), Batalha, Buainain e Souza Filho (2013), Silva e Lourenzani (2011), Kolling, Nery e Molina (1999), Lopes e Ferreira (2004), Furtado (2006), Freire (2007), Hall (2007), Carvalho (1992), Gehlen (2004), Veiga (2001) e Belik (2015).

Frente ao exposto, buscar práticas sustentáveis que promovam o desenvolvimento de pequenos fornecedores a partir de parcerias com outros produtores, clientes ou instituições de apoio pode contribuir para o desenvolvimento desse público-alvo, e acaba por se figurar como uma estratégia para o desenvolvimento de pequena produção agroalimentar, gerando benefícios para a acessibilidade ao mercado desejado, melhoria de desempenho, compartilhamento de benefícios e elevação dos padrões sociais (SILVA; LOURENZANI, 2011; BARRATT, 2004).

1.2 Problemática e Delimitação

A participação dos produtores artesanais no mercado competitivo por meio de práticas sustentáveis pode conduzir à melhoria de bem-estar social de pequenos fornecedores em uma gestão sustentável de cadeia de suprimentos - GSCS (*Sustainable Supply Chain Management*). Smith e Marsden (2004), em um artigo sobre o oportunismo e dominância econômica de mercados tradicionais de grandes varejistas sobre produtores de alimentos orgânicos no Reino Unido, enfatizam que práticas como uma boa coesão social entre agricultores, parcerias com entes da cadeia e apoios externos de entidades públicas e privadas poderão gerar ganhos aos elos de menor poder em uma cadeia de suprimentos.

De Vlieger (2006) e Carter (2000) observam que as práticas responsáveis de uma organização de maior poder se irradiam para ganhos sociais aos pequenos fornecedores quando ações éticas são aplicadas aos demais atores que participam daquela cadeia de suprimentos. Becker-Olsen et al. (2006), em um estudo que analisa o comportamento do consumidor frente a ações de corporações, enfatizam que a diferenciação de produtos e sua consequente valorização podem ser influenciadas por ações responsáveis e éticas entre os fornecedores mais frágeis, a partir da observação que existem benefícios sociais e ambientais incorporados ao produto.

De mesma forma, apoios públicos ou privados de entidades que têm atribuição de prover desenvolvimento de pequenos produtores rurais são relevantes e devem se mostrar suficientes para atender à pluralidade do universo rural (VEIGA, 2001). Portanto, há de se considerar que os apoios institucionais não devem se limitar a questões que envolvem somente aspectos uniformes, e sim à totalidade de atribuições que os agricultores devem carregar para seu desenvolvimento (BUAINAIN et al., 2003).

O ingresso de produtores artesanais ao mercado formal com consequente formação de elos de relacionamentos em cadeias de suprimentos com clientes tem sido possível no Distrito Federal a partir da regularização sanitária da produção artesanal, uma ação de iniciativa da Diretoria de Inspeção de Produtos de Origem Vegetal e Animal – DIPOVA¹, ligada à Secretaria de Agricultura. A DIPOVA reconhece

¹ Diretoria de Inspeção de Produtos de Origem Vegetal e Animal encarregada por zelar pela produção de alimentos seguros e pela segurança alimentar da população; realiza ações de fiscalização e inspeção animal e vegetal e promoção da educação sanitária junto à população (DIPOVA, 2017).

os procedimentos específicos para o registro sanitário da produção artesanal, estabelecendo exigências mais simplificadas e mais adequadas à realidade de produção dessa modalidade. Essa modalidade de produção é reconhecida em pequena escala para produtos alimentícios tanto de origem animal, vegetal e de microrganismos ou fungos, que tenha renda bruta anual de até R\$ 120.000,00 e desde que possua mão de obra predominantemente familiar, podendo ser contratados trabalhadores adicionais desde que não ultrapassem o limite de 50% da quantidade total de pessoas envolvidas na produção, no processamento e na comercialização (Diretoria de Inspeção de Produtos de Origem Vegetal e Animal - DIPOVA, 2016). A DIPOVA também é responsável pela fiscalização e inspeção do cumprimento das normas sanitárias, técnicas e legais das instalações e processo de produção sob essa modalidade e realiza o registro de estabelecimentos artesanais para comercialização no âmbito do Distrito Federal.

Dentro do contexto da agroindustrialização de alimentos considerando a produção artesanal do Distrito Federal, como norteador do problema de pesquisa, os seguintes questionamentos prévios são colocados de modo a subsidiar a questão principal da pesquisa: (i) como se caracterizam os membros da cadeia de suprimentos de produtos artesanais do Distrito Federal no contexto organizacional, econômico e social e quais instituições de apoio atuam nesse processo?; (ii) quais indicadores da sustentabilidade social são observáveis frente aos produtores artesanais a partir de seus relacionamentos na cadeia de suprimentos no Distrito Federal?; (iii) quais práticas sustentáveis estão presentes nos relacionamentos formados nas cadeias de suprimentos de produtos artesanais e oriundas dos apoios institucionais?; (iv) as práticas sustentáveis contribuem para melhorias de indicadores de sustentabilidade social dos produtores artesanais?

Dessa forma, a questão principal desta dissertação se alicerça no seguinte questionamento: é possível melhorias de indicadores de sustentabilidade social dos produtores agroindustriais artesanais do Distrito Federal a partir de práticas sustentáveis na perspectiva de uma gestão sustentável de cadeias de suprimentos, considerando os relacionamentos na CS e os apoios institucionais presentes?

A partir dos questionamentos ora apresentados, a seção a seguir molda os objetivos desta pesquisa com vistas a investigar as respostas.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

O presente trabalho de pesquisa tem por objetivo geral analisar quais práticas sustentáveis, na perspectiva para uma gestão sustentável de cadeia de suprimentos, contribuem para melhorias dos indicadores de sustentabilidade social das famílias produtoras de produtos agroindustriais artesanais alimentares.

1.3.2 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral, foram determinados os seguintes objetivos específicos:

- (a) caracterizar os produtores agroindustriais artesanais do distrito federal e suas relações na cadeia de suprimentos e instituições de apoio;
- (b) levantar os indicadores de sustentabilidade social que permeiam as famílias de produtores agroindustriais artesanais atualmente;
- (c) identificar as práticas sustentáveis presentes nos relacionamentos na cadeia de suprimentos de produtos agroindustriais artesanais e os apoios institucionais que contribuem para o desenvolvimento social das famílias produtoras envolvidas;
- (d) analisar as práticas sustentáveis que conduzem a melhorias de quesitos sociais dos produtores agroindustriais artesanais, na perspectiva para uma gestão sustentável de cadeia de suprimentos.

1.4 Apresentação da Justificativa

Práticas que melhoram condições sociais de pequenos fornecedores se apresentam como ações que contribuem para desenvolvimento de populações menos favorecidas a partir dos relacionamentos em transações de produtos ou por meio de apoio essenciais oriundos de instituições que fomentam desenvolvimento. Entretanto, conforme expõem Delai e Takahashi (2013), no âmbito de organizações que adquirem produtos agroalimentares, essas práticas ainda se mostram incipientes e poucas desenvolvidas quando tratadas na esfera da sustentabilidade, especialmente quando se analisam ações que reflitam em questões sociais. Mesmo no âmbito das

instituições que apoiam o desenvolvimento de pequenos produtores rurais, por vezes, a atuação é moldada para ampliar os ganhos econômicos, em detrimento a questões que permeiam as variáveis sociais dos indivíduos.

Especialmente no Brasil, onde a produção agroalimentar é elevada e com significativa população rural que beneficia produtos agropecuários com diversificados traços culturais trazidos ao longo de gerações, pesquisas nessa área ainda necessitam ser ampliadas (SCHNEIDER, 2010b). Desse modo, investigar práticas que conduzem a melhorias sociais de pequenos fornecedores de produtos agroindustriais artesanais pode apontar caminhos para potencializar o bem-estar de populações de produtores, elevar seu poder competitivo e gerar iniciativas que atentam para elevação de indicadores, valorizando o elo entre o consumidor, cliente e o produtor. De outro modo, a adoção de práticas que induzam a sustentabilidade, no quesito social, também podem gerar vantagens competitivas aos varejistas, atacadistas e clientes de modo geral quanto ao incremento de valor à cadeia, promovendo ganhos a todos os atores participantes, gerando uma cooperação mútua e crescente de mercado (DUFFY et al., 2005; BECKER-OLSEN et al., 2006). Nesse entendimento, a adoção de práticas que favoreçam ambos os membros de uma cadeia (fornecedor/comprador) pode conduzir a uma GSCS, na qual pequenos produtores agroindustriais artesanais satisfazem as exigências de mercado e agregam ganhos sociais que possam ser incorporados a comunidades de produção menos favorecidas. Desvendar quais práticas sustentáveis a partir de parcerias e relacionamentos entre membros da cadeia de suprimentos, e ainda verificar o quão alicerçados estão por apoios e assessoramentos institucionais são elementos chave para se alcançar a sustentabilidade social em uma cadeia de suprimentos e, no setor agroalimentar, mostra-se relevante para o desenvolvimento daqueles fornecedores de menor porte (VERDOLIN; ALVES, 2005).

Referenda esse entendimento, Becker-Olsen et al. (2006) ao enfatizarem que, se atingida uma GSCS, esta tem potencial de proporcionar ganhos aos atores participantes, tanto aos fornecedores com suas condições de produção e bem-estar potencializadas, quanto aos compradores, que detêm um diferencial competitivo para um mercado cada vez mais consciente para o consumo de produtos oriundos de práticas responsáveis e éticas. Investigar o segmento da agroindustrialização artesanal quanto à dimensão social é salutar, pois, conforme Schneider (2010a), esse

modo de produção contém traços relevantes que carregam preceitos sociais, pois, se bem conduzido, gera bem-estar e qualidade de vida aos pequenos produtores através do ingresso a mercados de produtos, contendo diferenciais e ao gosto dos consumidores. Além disso, assume um papel relevante para obtenção do bem-estar geral, visto que os aspectos sociais valorizam a cultura e a ocupação empreendedora de microempresários em uma produção com menor potencial poluidor/degradador do meio ambiente (WILKINSON, 1986).

Entretanto, delimitar a investigação somente no universo das famílias produtoras pode prover conhecimentos pouco abrangentes sobre as práticas que permeiam os relacionamentos em transações de produtos artesanais, uma vez que uma cadeia de suprimentos envolve consumidores, compradores, cooperações com outros produtores e agentes externos que apoiam o desenvolvimento da produção familiar. Em uma GSCS, é fundamental que os entes de maior poder no relacionamento ou instituições de apoio amparem medidas e estratégias que promovam o desenvolvimento de pequenos fornecedores de matérias-primas, e não somente na esfera econômica, remunerando adequadamente as aquisições, ou exigindo atendimento de legislações ambientais, mas também, contribuindo para elevação dos indicadores de sustentabilidade social, adotando princípios éticos e ações efetivas para o desenvolvimento (VEIGA, 2005; VERDOLIN; ALVES, 2005; AWAYSHEH; KLASSEN, 2010).

Com a formalização da produção artesanal propiciada pelo Distrito Federal, criou-se um ambiente propício para se investigarem as práticas que possivelmente possam impactar a sustentabilidade social dessas famílias, analisando o ambiente em que se relacionam na condição de fornecedor junto aos clientes, bem como apoios institucionalizados de entidades parceiras que atuam no desenvolvimento dessa atividade, uma vez que diversos produtos de origem tradicional puderam estar aptos a ingressar em mercados mais exigentes e formais. Ademais, investigar o quão tem se dado os avanços de indicadores sociais nas cadeias de suprimentos de produtos agroindustriais artesanais é instigante, uma vez que vai além de uma análise de sua condição a partir da regularidade sanitária e o ingresso a mercados formais, pois verifica quais áreas da sustentabilidade social podem ser ampliadas por práticas sustentáveis no desenvolvimento dos produtores.

Adicionalmente, verificar como está se estabelecendo as práticas sustentáveis e os arranjos entre fornecedores de produtos artesanais, seus compradores regulares, e o papel das instituições de apoio nesse processo e qual o reflexo na elevação da sustentabilidade social vem contribuir para preencher uma lacuna de pesquisa evidenciada na literatura atual, visto que práticas ligadas à sustentabilidade econômica ou ambiental para o desenvolvimento sustentável já são mais fortemente discutidas por diversos autores. Vifell e Soneryd (2012) e Mani et al. (2016) apontam a necessidade de preenchimento dessa lacuna, tanto na pesquisa acadêmica ou em subsídios práticos, para subsidiar empreendimentos na busca da sustentabilidade social, pois entendimentos precisam ser ampliados para uma melhor clareza sobre essas questões no ambiente de negócios.

Dessa maneira, realizar uma pesquisa que se volte a analisar indicadores de sustentabilidade social em cadeias de suprimentos da qual participam pequenos produtores agroindustriais artesanais reúne um atributo fundamental: a interligação entre agentes da cadeia e parceiros externos por meio de práticas sustentáveis pode proporcionar melhorias nos indicadores dessa dimensão. Verificar o quão estão presentes os indicadores sociais nas famílias produtoras e como elas são incrementados por práticas sustentáveis entre os agentes compradores e por instituições de apoio são explanações que podem ser respondidas através de uma investigação detalhada e com métodos de pesquisa adequados.

1.5 Estruturação do Trabalho

Este trabalho está estruturado da seguinte forma: o Capítulo 1 apresenta a Introdução, dividida em contextualização; problemática e delimitação; objetivos geral e específicos; e apresentação da justificativa. O Capítulo 2 apresenta o Referencial Teórico, dividido em: cadeia de suprimentos - CS (*supply chain*); gestão da cadeia de suprimentos - GCS (*supply chain management*); gestão sustentável da cadeia de suprimentos – GSCS (*sustainable supply chain management*); práticas sustentáveis para a sustentabilidade social; e produção artesanal de alimentos. O Capítulo 3 apresenta Método e Técnicas de Pesquisa, dividido em: procedimentos técnicos da pesquisa (estudo de caso, revisão sistemática de literatura); e procedimentos de análises dos dados (análise de conteúdo). O Capítulo 4 apresenta a análise dos resultados contendo a análise da revisão sistemática da literatura (estado da arte

sobre a sustentabilidade social em cadeias de suprimentos agroalimentares); e a análise de conteúdo-estudo de caso. O Capítulo 5 apresenta as Considerações Finais. O Capítulo 6 apresenta as Referências. Por fim, o Capítulo 7 apresenta os apêndices e anexos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Cadeia de Suprimentos - CS (*Supply Chain*)

Uma cadeia de suprimentos se apresenta como uma rede de organizações autônomas, ou semiautônomas, que compram, produzem e liberam um produto ou serviço para o cliente final, sendo, em geral, todas as atividades relacionadas à movimentação de bens ou serviços, desde a matéria-prima até o seu consumo pelo usuário final (QUINN, 1997; PIRES; ARAVECHIA, 2001). Ballou (2006) destaca que, além das atividades que abrangem os fluxos de transformação de mercadorias e serviços, desde a matéria-prima até o usuário final, uma cadeia de suprimentos inclui, numa abordagem mais atual, também o fluxo de informações que circula em uma rede de organizações que se relacionam em determinado negócio.

Em resumo, entende-se que o termo representa produtos ou suprimentos que se deslocam ao longo da cadeia que pode conter fornecedores, fabricantes, distribuidores, lojistas e clientes (CHOPRA e MEINDL, 2001). No mesmo sentido, Yang e Wei (2013) definem que a CS representa tudo que envolve o fluxo de produtos, serviços e informações desde a sua origem até o consumidor final. De modo a exemplificar os entes que se relacionam em uma cadeia de suprimentos, Sinchi-Levi, Kaminsky e Sinchi-Levi (2010) apontam que uma cadeia de suprimentos pode ser composta por fornecedores, centros de produção, depósitos, centros de distribuição, varejistas, atacadistas e todas as unidades às quais os produtos se deslocam entre as instalações.

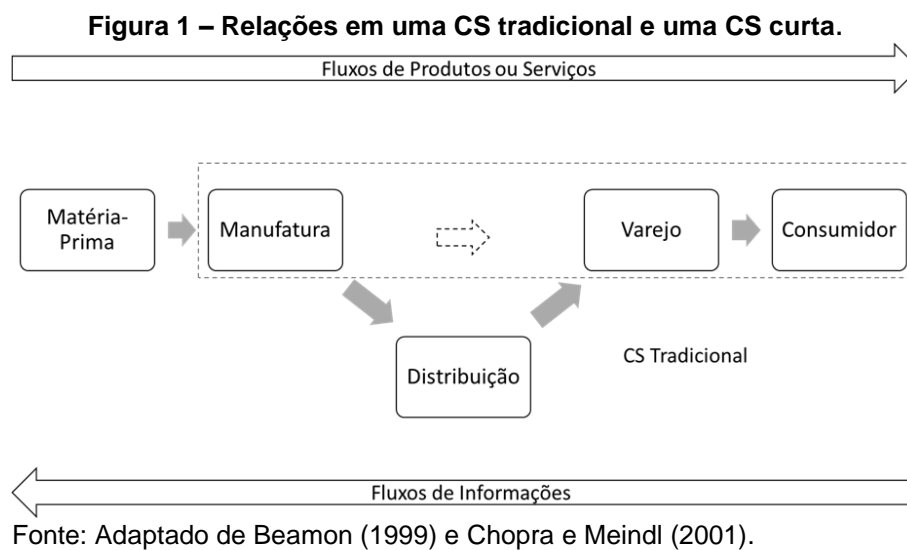
A rede de organizações que se relacionam e formam uma CS detém objetivos comuns que buscam o melhor desempenho para a competitividade. Chopra e Meindl (2001) afirmam que a cadeia de suprimentos tem por finalidade maximizar o valor agregado ao produto ou serviço; ou seja, entregar menor diferença entre o valor final colocado ao cliente pelo menor esforço possível de aplicação de recursos ao longo da cadeia de suprimentos, atendendo sempre, de forma satisfatória, ao consumo final. Dessa forma, apontam os mesmos autores que uma sequência de fluxos e processos ao longo da cadeia de suprimentos devem se combinar e interagir para se obter a finalidade principal do negócio.

Considerando as características dos vários relacionamentos que compõem uma CS, esta não se figura como um formato linear de produtos e serviços contendo

membros unitários, mas, geralmente, apresenta-se em redes distribuídas, já que um fabricante poderá conter vários fornecedores, clientes e distribuidores (CHOPRA; MEINDL, 2001).

Entretanto, nas cadeias curtas, como de produtos agroindustriais artesanais, que dispõe da produção de sua própria matéria-prima, diversos entes de uma CS podem não se inserir, porém mantidos os fluxos de produtos, serviços e informações na qual a família rural processa os produtos com insumos próprios e realiza a comercialização para um comerciante imediato (MIOR, 2005).

Nesse sentido, a Figura 1 exemplifica os arranjos e relações em uma CS representando membros participantes tradicionais de forma esquemática, e com apontamento para a zona limítrofe para o caso de cadeias curtas, a exemplo da pequena produção agroindustrial com processamento de matéria-prima própria e posterior destinação a varejistas diretamente, que submeterão ao consumidor final.



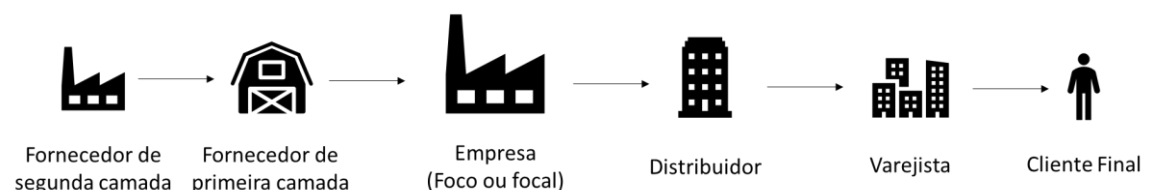
A Figura 1 demonstra arranjos combinados em uma CS tradicional, os quais um fornecedor de matéria-prima entrega para a manufatura, esta, após a transformação, para a distribuição, seguindo para o varejo até o consumidor final. As setas em cinza indicam o fluxo de mercadorias ou serviços de um membro para outro na CS Tradicional. Entretanto, nos arranjos curtos, como em agroindústrias com produção própria de matéria-prima e entrega a um varejista e posteriormente ao consumidor final, percebe-se, por exemplo, uma CS Curta, com vários entes da CS tradicional não participantes do arranjo geral. A seta em tracejado demonstra o fluxo direto da manufatura para o varejo. Percebe-se, assim, que uma cadeia de

suprimentos pode ser composta por vários arranjos à qual fluem produtos e serviços ao longo de seus integrantes, a depender do negócio em questão.

Outra dimensão observável quanto a CS, refere-se ao posicionamento dos entes que compõem uma cadeia de suprimentos, que pode se dar a partir da definição do membro focal da análise. Pires (2004) destaca que o membro focal da análise pode se encontrar posicionado com entes que se relacionam no sentido a montante, que inclui fornecedores que atuam diretamente a ela, chamados de *first tier supplier*, e outros fornecedores dos fornecedores diretos, chamados de *second tier supplier*. Já nos relacionamentos ao sentido a jusante, manifestam-se em organizações que atuam no sentido ao consumidor (PIRES, 2004). Em um raciocínio similar ao de Pires (2004), Ballou (2006) nomeia de sentido “para cima”, quando se refere a montante, e “para baixo” quando quer se referir a jusante. Analisar o posicionamento da unidade focal em cadeias curtas pode indicar poucos membros componentes ou mesmo nenhum relacionamento no sentido a montante, já que, por exemplo, produtores agroindustriais podem deter matéria-prima própria, e no posicionamento dessa cadeia de suprimentos, podem não ser identificados os fornecedores diretos.

No intuito de demonstrar as relações quanto ao posicionamento em uma CS, a Figura 2 ilustra e exemplifica as representações típicas dos membros integrantes, e os sentidos de relacionamentos frente à empresa focal.

Figura 2 – Representação típica de uma *supply chain*.



Fonte: Adaptado de Pires (2004).

Conforme a Figura 2, numa cadeia de suprimentos típica de um setor industrial, a empresa focal compra insumos para a transformação e repassa o produto acabado aos canais mais comuns de comercialização. As setas indicam, didaticamente, os fluxos de bens e serviços que fluem entre os membros de uma CS, em sentido do consumidor à direita (jusante) e ao primeiro fornecedor à esquerda (montante).

Acrescentando à sistematização da cadeia de suprimentos, Lambert, Cooper e Pagh (1998) subdividem uma cadeia de suprimentos em três dimensões estruturais:

a horizontal, que analisa o número de níveis na cadeia; a vertical, que define o número de organizações presentes e atuantes em cada nível; e a posição da empresa focal em algum nível da cadeia.

Slack (1993), ao verificar uma CS no intuito de auxiliar as análises de relacionamentos e fluxos entre as organizações, propõe uma classificação que se divide em: interna, relacionada aos fluxos dentro da própria organização; imediata, aos fluxos de clientes e fornecedores diretamente com a empresa; e total, composta por todas as cadeias relacionadas que compõem aquele setor empresarial ou negócio.

Já na perspectiva dos membros que compõem uma cadeia de suprimentos, Nagy (2008) orienta que quando há a relação direta com membros de primeira camada na qual fluem produtos ou serviços, a CS é denominada de direta. É considerada estendida quando os membros diretos de diversas camadas estão inclusos e restrito onde fluem produtos ou serviços (MENTZER, 2001). Já quando inclui todos os membros desde o primeiro fornecedor até o cliente final percorrendo fluxos de produtos ou serviços, bem como as entidades que suportam com subsídios externos, informações estratégicas, apoios financeiros, dentre outros, a CS é denominada de final.

Bowersox e Closs (1996) resumem que a cadeia de suprimentos em si refere-se a todas as atividades relacionadas aos fluxos de transformações de bens e serviços entre os membros; entretanto, quando se deseja um esforço para integrá-las, seja nas atividades internas ou externas, e, de maneira sincronizada, esta ação denomina-se como gestão de cadeia de suprimentos, a qual será descrita na próxima seção.

2.2 Gestão da Cadeia de Suprimentos - GCS (*Supply Chain Management*)

Lambert, Cooper e Pagh (1998) retrataram que as formulações dos conceitos relacionados à GCS se esboçaram no final da década de 80 e no início da década de 90, alavancados por consultores empresariais, e somente posteriormente, começaram a ser objeto de atenção por parte de pesquisadores e acadêmicos. Cooper, Lambert e Pagh (1997) já apontavam, nesse período, que a GCS se desenhava como uma evolução dos conceitos logísticos, pois já eram detectadas atividades, processos e relacionamentos integrados entre os entes de uma cadeia, caracterizando-se, assim, como um caminho para uma conceituação mais ampla.

Dessa forma, ao final da década de 90, considerando os processos empresariais emergentes em curso, emergiram as definições conceituais mais abrangentes, dentre as quais a mais conhecida foi chancelada por Cooper, Lambert e Pagh (1997, p. 1), que definiram GCS como: “integração de processos de negócio, do usuário final aos fornecedores originais que proveem produtos, serviços e informação, que adicionam valor aos clientes”.

Nesse sentido, outros autores como Monczka et al. (1998) já tratava a GCS como o gerenciamento dos fluxos de materiais que adotava uma perspectiva sistêmica com múltiplos níveis de fornecedores, em comparação aos conceitos logísticos que se pautavam numa perspectiva direcional. No mesmo raciocínio, Ching (2001) define que GCS é o gerenciamento das relações na cadeia logística de modo a planejar, integrar fluxos de suprimentos, recursos e informações dos fornecedores até o consumidor final.

Mentzer et al. (2001), em seu trabalho considerado seminal e baseado em uma completa revisão de literatura a respeito dos conceitos, caracterizaram a GCS como uma atividade que envolve várias empresas e múltiplas atividades sob coordenação entre as funções e entre os membros de uma CS. Ainda na mesma publicação, a GCS foi definida essencialmente como uma coordenação sistêmica e estratégica das funções empresariais tradicionais e as táticas entre essas funções de negócio dentro de uma determinada empresa e entre empresas da cadeia de suprimentos, com o objetivo de melhorar o desempenho em longo prazo das empresas individuais e da cadeia de suprimentos como um todo (MENTZER et al., 2001).

Vale ressaltar que as práticas de GCS também se revelam em outros conceitos, preservando a mesma filosofia de implantação. Ballou (2006) ressalta que a GCS teve seu conceito expandido a outras denominações, como redes de valor, corrente de valor e logística enxuta, e são comumente utilizados para os mesmos objetivos.

Uma visão sistêmica da GCS aplicada a redes de relacionamentos, comumente visualizadas em cadeias de suprimentos mais complexas, constitui-se um desafio para sua implantação. Wanke (2003) alerta que maiores habilidades gestoras são requeridas em uma GCS, pois esse conceito se apresenta mais complexo do que uma gerência dos fluxos logísticos propriamente ditos, já que amplia os relacionamentos com fornecedores e clientes, mas em compensação, gera inúmeras vantagens competitivas. Guarnieri e Hatakeyama (2010) destacam que a integração das

atividades logísticas com uma gestão efetiva de cadeias de suprimentos é uma realidade no meio empresarial e busca fortalecer os relacionamentos entre clientes e fornecedores de modo a beneficiar todos os componentes da cadeia, e essa prática vem se estabelecendo como fator relevante e competitivo no meio empresarial.

Ainda com ênfase na diferenciação de GCS e de gestão de fluxos logísticos, Pires (2004) esclarece que a GCS considera todas as organizações que acrescentam valor ao produto final que será disponibilizado ao consumidor, em contraposição às atividades logísticas, que integram este sistema com foco em determinadas organizações e nos fluxos entre elas.

Considerando a dinâmica conceitual dada a evolução competitiva no ambiente empresarial, Stock e Boyer (2009), em uma revisão de literatura entre os anos de 1994 e 2008, com o objetivo de colher elementos conceituais relacionados à GCS, ilustram a evolução conceitual do termo adaptado ao ambiente de negócios. Dessa forma, os autores apontam ações classificadas sob quatro áreas de atuação que devem englobar uma GCS em diferenciação dos fluxos logísticos tradicionais, sendo eles: i) fluxos de materiais, finanças, serviços e informações; ii) redes de relacionamentos (internos e externos); iii) criação de valor, ganhos de eficiência e satisfação do cliente; e iv) membros participantes da rede.

À luz dos estudos acadêmicos levantados e dos elementos que emergem no mundo empresarial e organizacional, Stock e Boyer (2009) propõem uma definição de GCS mais atual e que se adapta na busca de um consenso atualizado e adequado às relações empresariais atuais, sendo assim definida como:

a gestão de uma rede de relacionamentos dentro de uma empresa e entre organizações interdependentes e unidades de negócios consistindo de fornecedores de materiais, compras, instalações de produção, logística, marketing e sistemas relacionados que facilitam o fluxo para a frente e reverso de materiais, serviços, finanças e informações de o produtor inicial para o cliente final com os benefícios da adição de valor, maximizando a rentabilidade através de ganhos de eficiência e alcance da satisfação do cliente (STOCK; BOYER, 2009, p. 706).

Nesse novo contexto e impulsionada pela globalização e por novas formas de relacionamento de negócios, Varma, Wadhwa e Deshmukh (2006) alertam que a GCS está se tornando cada vez mais complexa, e uma gestão eficiente destes novos arranjos essenciais são cada vez mais indispensáveis. Jianping et. al (2016) inferem que o desafio da GCS é gerir todos os elos que compõem uma cadeia, desde o

relacionamento com fornecedores até o comportamento do consumidor, o que tornam necessários mecanismos de gestão mais complexos. Adiciona-se que gerir a complexidade dos arranjos em aspectos como a confiança torna-se fundamental adotar um comportamento responsável em todas as fases da CS e, dessa forma, obter o sucesso esperado (ASHBY; LEAT; HUDSON-SMITH, 2012).

Christopher (2011) ao estabelecer premissas para uma GCS, e enfrentar a elevação da competitividade dos negócios por meio de redes de relacionamentos, consideram como aspectos fundamentais, a confiança e a cooperação, elementos estes de geração de valor que geram ganhos de eficiência na cadeia como um todo.

Frente aos arranjos coletivos consagrados por Stock e Boyer (2009), os quais colocam a rede de relacionamentos entre membros como fundamental para diferenciação dos fluxos logísticos tradicionais, ações conjuntas tornam-se condição natural numa GCS. Nesse sentido, com vistas a orientar arranjos coletivos fundamentais, Mentzer et al. (2001) estabelecem sete elementos para o sucesso nesse tipo de gestão. O Quadro 1, então, apresenta as diretrizes desejáveis para uma gestão adequada, conforme propõe Mentzer et al. (2001).

Quadro 1 – Elementos desejáveis de uma GCS.

1. Comportamento integrado
2. Compartilhamento mútuo de informação
3. Compartilhamento mútuo de riscos e recompensas
4. Cooperação
5. Objetivos e focos comuns em atender o consumidor
6. Integração de processos
7. Relacionamentos construtivos e duradouros entre parceiros

Fonte: Adaptado de Mentzer et al. (2001).

As práticas propostas no Quadro 1 preveem os alcances que orientam os relacionamentos para uma GCS com ganhos mútuos e eficiência. Pelas práticas expostas no Quadro 1, as ações coletivas surgem em destaque para uma GCS propostos por Mentzer et al. (2001), visto que as práticas desejáveis para uma GCS só são atingidas com relacionamentos mais próximos entre os entes participantes. Referendam Bowersox et al. (2014) ao destacarem que os relacionamentos mais próximos alimentam ações conjuntas e colaborativas que impulsionam estratégias comuns, sendo um dos pilares da GCS.

Considerando essas práticas delimitadas por Mentzer et al. (2001), o comportamento integrado refere-se a um esforço coordenado entre integrantes da cadeia de suprimentos de modo a atender às necessidades do cliente final à qual as empresas chave deverão integrar os parceiros em programas e processo comuns com os objetivos estabelecidos (BOWERSOX; CLOSS, 1996; GREENE, 1991).

Já o compartilhamento mútuo de informações indica a sincronização comunicativa entre entes ao longo de uma CS, com objetivo e propósito específico, na qual fluem dados relevantes para o planejamento dos fluxos logísticos e da confiança nas relações (ANDEL, 1997; SALCEDO; GRACKIN, 2000). Cooper, Lambert e Pagh (1997) destacam que o compartilhamento de informações ao longo da cadeia de suprimentos é essencial naquelas atividades pertinentes ao atendimento ao consumidor final, e se traduzem, prioritariamente, em informações no planejamento e monitoramento dos processos. Assim, o desempenho da CS é potencializado no compartilhamento de informações e reduz o nível de incerteza entre os membros (LUSCH; BROWN, 1996).

Em relação aos fornecedores, Guarnieri (2014) salienta que o compartilhamento de informações é fundamental para evitar erros e atrasos na disponibilização de produtos ao cliente final. Uma das consequências mais comuns da falta de comunicação é o efeito chicote, que consiste em distorções de informações ao longo da cadeia de suprimentos, gerando descompasso entre a demanda de consumo e o processamento dos pedidos nas relações entre os membros de uma cadeia de suprimentos (GUARNIERI, 2014).

No que tange aos riscos e recompensas compartilhados conforme o Quadro 1, no longo prazo, produzem vantagens competitivas em cadeias de suprimentos quando esboçam aspectos de cooperação mútua e parcerias, e imputa a ideia que todos se sentem responsáveis pelo desempenho positivo ou negativo do negócio (COOPER; ELLRAM, 1993; TYNDALL et al., 1998). Os riscos envolvem as possíveis perdas em decorrência de estratégias integradas entre os parceiros e as recompensas, os bônus, econômicos ou não, oriundos de arranjos entre parceiros (COOPER; LAMBERT; PAGH, 1997).

As práticas cooperativas se revelam quando empresas passam a se relacionar com vistas a atingir objetivos comuns que são mais facilmente alcançados em conjunto do que individualmente (ANDERSON; NARUS, 1990). Entretanto, Moharana

et al. (2012) alertam que esse tipo de arranjo não se trata de um relacionamento compartilhado e integrado, mas ações convergentes dos entes em prol de objetivos comuns. Dentre as cooperações estabelecidas, Lambert, Cooper e Pagh (1998) destacam que aquela que promovem uma aproximação com fornecedores é uma das mais vantajosas e podem gerar ganhos acentuados se bem planejados. Frente ao nível em que os relacionamentos podem se apresentar, Lambert, Emmelhainz e Gardner (1996) sugerem três níveis a depender do grau de evolução da parceria, sendo tais: (i) aqueles em que há um reconhecimento pelas partes, porém cada qual com seu funcionamento independente; (ii) aqueles com integração de alguns processos; e (iii) integração total de processos entre os membros.

O quesito proposto por Mentzer et al. (2001) quanto aos objetivos e focos comuns para atendimento ao consumidor buscam forçar uma integração de processos e atividades, de forma a minimizar sobreposições e elevação de custos, melhorando a eficiência da cadeia de suprimentos. Ter clareza que o objetivo de todas as organizações que compõem uma cadeia de suprimentos é satisfazer os clientes finais comuns alimenta um processo de irradiação dos objetivos a cada responsável por determinadas atividades e fortalece o estabelecimento de parcerias (LASSAR: ZINN, 1995).

Na abordagem relacionada aos entes da cadeia de suprimentos, a integração de processos é uma extensão dos processos integrados internamente em uma organização para os parceiros externos, clientes e fornecedores, e podem integrar recursos humanos, físicos e administrativos, processos ou atividades multifuncionais (STEVENS, 1989). A integração de processos se aproxima de arranjos colaborativos entre entes de uma cadeia de suprimentos, uma vez que, conforme Moharana et al. (2012), a colaboração refere-se à junção e integração de processos que ocorrem em decisões e atividades unificadas.

Por fim, elementos desejáveis no Quadro 1 como os relacionamentos duradouros e construídos em longo prazo tem efeitos nas ações cooperativas e de integração e requerem etapas mais avançadas para implementação, além de um tempo maior para produzir resultados (COOPER; LAMBERT; PAGH, 1997). Em outro apontamento, as parcerias longas podem elevar a confiança e favorecer a ampliação de arranjos integrativos entre os entes de uma cadeia de suprimentos e com isso,

reagir a mudanças mais rápidas quanto as necessidades dos consumidores (GENTRY; VELLENGA, 1996; BAGHALIAN; REZAPOUR; FARAHANI, 2013).

Considerando os elementos balizadores de uma gestão de cadeia de suprimentos, com as implicações relacionadas à incorporação dos princípios da sustentabilidade, as variáveis socioambientais nas relações entre os membros da cadeia de suprimentos foram sendo incorporadas, gerando uma estratégia distinta da gestão tradicional de cadeias de suprimentos, denominando-se gestão sustentável de cadeia de suprimentos.

2.3 Gestão Sustentável da Cadeia de Suprimentos - GSCS (*Sustainable Supply Chain Management*)

2.3.1 Bases Conceituais

As áreas de pesquisa que moldaram a gestão sustentável em uma cadeia de suprimentos têm suas bases assentadas na gestão ambiental e na gestão da cadeia de suprimentos, onde têm se desenvolvido a partir das práticas organizacionais e da pesquisa aplicada (DIAS et al., 2012). Srivastava (2007) relata que a sustentabilidade na cadeia de suprimentos encontra-se compartimentalizada em diferentes abordagens, sendo necessário um olhar sistêmico sobre o tema. Entretanto, ressaltam Andersen e Skjoett-Larsen (2009) que algumas classificações como a responsabilidade social empresarial ou empresas verdes como arranjos assumidos pelo mundo corporativo podem ser similares ao conceito de gestão sustentável de cadeias de suprimentos; contudo este mais sistêmico e abrangente.

Partindo de um olhar sistêmico inerente à gestão sustentável, Carter e Rogers (2008, p.368) definiram gestão sustentável da cadeia de suprimentos - GSCS como:

integração estratégica, transparente e consecutiva dos objetivos sociais, ambientais e econômicos de uma organização na coordenação sistêmica dos principais processos de negócio interorganizacionais para melhorar o desempenho econômico em longo prazo da empresa individual e de suas cadeias de suprimentos (CARTER; ROGERS, 2008, p.368).

O surgimento dessas novas relações que fundamentaram a gestão sustentável emerge das novas necessidades organizacionais entre os entes da cadeia de suprimentos, na qual se origina de uma maior necessidade de otimização dos recursos produtivos e energéticos para redução de custos e geração de valor

(KLEINDORFER; SINGHAL; VAN WASSENHOVE, 2005). Entretanto, Pagell e Wu (2009) destacam que no contexto atual quanto à sustentabilidade, ações relacionadas à dimensão ambiental acabam se sobressaindo em práticas organizacionais, pois se relacionam e refletem nos aspectos econômicos, em que a melhoria na eficiência no uso de recursos acaba por se tornar uma necessidade para a competitividade, ao contrário dos aspectos sociais, que acabam desempenhando um papel secundário.

Considerando a evolução das questões que envolvem a sustentabilidade na atualidade, Srivastava (2007) aponta que uma nova ordem é dada às organizações e à academia, em que a redução do desperdício, qualidade, otimização dos recursos naturais e processos com benefícios sociais vem se tornando elementos essenciais para práticas de gestão cada vez mais eficientes. Green et al. (1998) ressaltam que uma GSCS tem se firmado como um fator que acima de tudo proporciona ganhos econômicos, uma vez que valores intangíveis incorporados podem se traduzir em maior lucratividade em organizações que adotam práticas sustentáveis. Dessa forma, para obter ganhos, parte-se para uma gestão mais complexa, pois gerir uma cadeia de forma sustentável se figura como um desafio intrigante, pois além da obtenção de lucros, a organização terá de minimizar os impactos ambientais e prover inclusão produtiva e social de comunidades em risco, o que requer especificidades que vão além do processo econômico tradicional (HALL; MATOS; LANGFORD, 2008).

Considerando os novos elementos que integram uma GSCS, Pagell e Wu (2009) estabelecem que a integração e novos comportamentos fazem parte dessa nova concepção. Nesse sentido, os autores orientam que a integração deve envolver aspectos de qualidade, gestão, objetivos comuns, valores e cumprimento de compromissos. Para isso, novos comportamentos devem voltar-se à participação de atores externos, a fim de formar redes, promover a transparência, garantir a rastreabilidade, e obter certificações e diferenciação de produtos de processos e serviços (PAGELL; WU, 2009).

Ainda com relação aos elementos que podem configurar uma cadeia de suprimentos sustentável, Carter e Rogers (2008), quando na avaliação do desempenho da sustentabilidade de uma GSCS, dimensionam as seguintes práticas como indicadores de desempenho; a saber: estratégia integrada; gestão de riscos coletivos; aspectos sociais organizacionais; e transparência. Já Seuring e Muller (2008) acrescentam a comunicação clara e impessoal e o desenvolvimento de

fornecedores em temas socioambientais como indicadores de desempenho para classificar uma gestão sustentável de cadeia de suprimentos.

Conclui Ashby, Leat e Hudson-Smith (2012) que uma gestão sustentável representa um mecanismo para implementar e integrar práticas ambientais e sociais de modo a se atingir uma meta sustentável que se deseja nas organizações e seus parceiros.

2.3.2 Fatores impulsionadores da Gestão Sustentável da Cadeia de Suprimentos

Os consumidores estão, cada vez mais, incluindo em suas aquisições produtos que agreguem melhorias sociais e boas práticas ambientais, oriundos de empresas que incorporem estes valores na cadeia de suprimentos (CHAKRABORTY, 2010).

Com vistas a atender as exigências dos consumidores, grupos empresariais têm promovido mudanças com vistas a incorporar valores que possam elevar a aceitação dos produtos para um público mais exigente. Esclarece Dias et al. (2012) que, no âmbito empresarial, várias são as motivações para a incorporação de práticas sustentáveis nas operações e nos relacionamentos com os demais participantes de uma cadeia de suprimentos provenientes de duas forças principais: do ambiente institucional regulador, caracterizado por imposição do poder público; ou por mudança de comportamento do consumidor, que passa a considerar os fatores da sustentabilidade de produção para a escolha do produto ou serviço a ser consumido.

Entretanto, um potencial maior de mudança pelo comportamento do consumidor frente aos aspectos reguladores tem se firmado, visto que a própria competição em mercados mais maduros tem promovido esse movimento. Carter e Jennings (2002) ressaltam que a adoção de práticas sustentáveis nas ações de compra sob o olhar do consumidor tem impulsionado movimentos de práticas socioambientais e forçando empresas a adotarem procedimentos específicos para geração de valor a partir de ações socioambientais. Assim, Dalé et al. (2011) ao destacar as respostas à crescente competição e às maiores exigências dos consumidores quanto à qualidade, entrega, e dos aspectos ambientais e sociais de produtos e serviços que lhe são ofertados, ressaltam que as empresas são impelidas a buscar novas iniciativas que promovam a consolidação, longevidade e abertura de novos mercados com esses valores adicionados.

Seuring, Sarkis e Muller (2008) reforçam esse entendimento ao afirmar que incorporar ações sociais e ambientais para a maximização da satisfação do consumidor em uma cadeia de suprimentos sustentável tem crescido, entretanto alerta que os acréscimos não devem se limitar somente a participação de uma organização, mas devem traduzir em ganhos a todos os membros que ali se relacionam no produto, em especial nos pequenos fornecedores. Dessa forma, como impactos de ações socialmente responsáveis nos relacionamentos entre comprador e fornecedor, percebe-se melhorias das condições gerais como um todo, quando adotadas ações que contribuem para ganhos mútuos (CARTER; JENNINGS, 2002).

Em resumo, as diretrizes que orientam para a sustentabilidade em uma gestão de cadeias de suprimentos sustentável envolvem além dos aspectos logísticos e econômicos comumente tratados em um gerenciamento tradicional, mas requerem novas formas de relacionamentos junto aos parceiros e a adoção de práticas que agregam aspectos sociais e ambientais e que sejam incorporados à cadeia de suprimentos (SVENSSON, 2007; HALL; MATOS; LANGFORD, 2008).

2.3.3 Sustentabilidade

O termo sustentabilidade fora proferido pela primeira vez, na Comissão de Brundtland, e referendado pelo relatório de Brundtland (1987) como um alerta às gerações atuais para a utilização dos recursos para suas necessidades de forma a não comprometer as gerações futuras. Nesse sentido, Hart e Milsten (2003) reforçam o caráter adequado dessa definição, entretanto acrescentaram as necessidades atuais juntamente com a expectativa de melhoria da situação presente, porém preservando o disposto a não comprometer as gerações no futuro.

Reforçando a tendência de formação do conceito, Alhaddi (2015) afirma que toda a evolução da construção conceitual de sustentabilidade preservou a mesma essência, entre o paradoxo da necessidade atual de utilização de recursos naturais e as limitações da utilização com taxa de renovação adequada para a sociedade no futuro.

Segundo Buarque (2001), a conceituação se mostra adequada desde que contempladas todas as dimensões do desenvolvimento, seja no meio social, ambiental ou econômico, as quais devem interagir e atuar simultaneamente. Alhaddi (2015) ressalta que as dimensões do desenvolvimento não vêm sendo contempladas

por muitos autores visto que diversas publicações têm usado o termo sustentabilidade de modo genérico e com foco em uma ou duas dimensões, não abrangendo simultaneamente as esferas social, ambiental e econômica.

Elkington (2001), em seu livro intitulado 'Canibais com Garfo e Faca', já ressaltava que somente com o equilíbrio entre a questão financeira, social e ambiental poder-se-ia conceituar adequadamente o desenvolvimento sustentável e postuladas e baseadas quaisquer práticas organizacionais, as quais devem estar alicerçadas nas três dimensões do desenvolvimento, conceituadas em seu livro como *Triple Bottom Line* (TBL), que representa *People, Planet e Profit* (Pessoas, Planeta e Lucro).

Laprise (2005) destaca que esse conceito ganhou força e maior popularidade entre os meios empresariais e acadêmicos, no final do século passado, procedente, principalmente de uma nova re colocação conceitual advinda da Responsabilidade Social Corporativa, esta ressurgida com nova roupagem para maior penetração no público geral, induzindo, dessa forma, uma mudança postural do meio empresarial quanto a práticas socioambientais.

Já em outro entendimento, Estender e Pitta (2008) sugerem que a sustentabilidade no ambiente empresarial foi impulsionada inicialmente pela possibilidade de ganhos financeiros e também pela redução de custos de utilização de insumos. Dessa maneira, empresas buscaram adesão aos princípios estabelecidos, pois acreditavam na melhoria da eficiência de seus processos quanto ao uso dos recursos.

Entretanto, dado ao caráter consagrado das dimensões do desenvolvimento proposto por Elkington (1997), as caracterizações relacionadas a uma gestão sustentável no meio empresarial convergem para a ideia mais aceita de que o desenvolvimento dos negócios sustentáveis deve atender às dimensões econômica, ambiental e social de maneira equilibrada (ELKINGTON, 2001).

Com escopo de vislumbrar as dimensões que contemplem o desenvolvimento por completo, Elkington (1997) estabelece o *Triple Bottom Line* (TBL) como os pilares essenciais para a sustentabilidade nas organizações e suas relações na condução dos negócios.

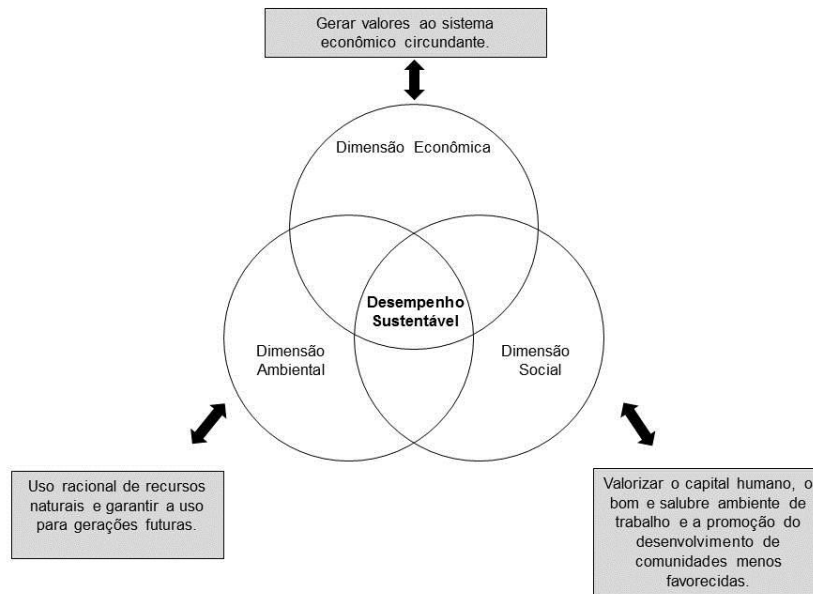
2.3.4 Triple Bottom Line (TBL)

Baseado nas dimensões que embasavam o desenvolvimento sustentável, Elkington (1997) estabeleceu o denominado *Triple Bottom Line* (TBL), que se fundamenta nas dimensões econômica, ambiental e social como alicerce de seu conceito. Na mesma publicação, explica Elkington (1997), as dimensões se originaram a partir dos termos lucro, pessoas e planeta e dessa forma puderam consolidar os alicerces que formaram o conceito. Segundo Alhaddi (2015), o TBL foi de grande contribuição para o entendimento de questões que geram valor além do lucro, pois estabeleceu um norte consistente para incorporação dos valores adicionais ao ambiente empresarial.

A dimensão econômica, conforme determina Elkington (1997), traduz-se na forma como a gestão e a condução dos negócios, em uma organização, interferem sobre o sistema econômico circundante, de forma a gerar valores crescentes e abarcar as gerações futuras. A dimensão ambiental refere-se a assumir práticas, especialmente nos usos dos recursos naturais, que irão garantir a perpetuação de gerações futuras de modo a não esgotar as reservas naturais e garantir a estas uma taxa de renovação adequada à sua sustentação. Já na dimensão social, espera-se que a condução dos negócios preserve e valorize o capital humano, o bom e salubre ambiente de trabalho e a promoção do desenvolvimento de comunidades menos favorecidas (ELKINGTON, 1997).

A Figura 3 ilustra a interface entre as dimensões para o desempenho sustentável corporativo, na qual a integração das dimensões em ações equilibradas conduz à sustentabilidade.

Figura 3 – Dinamismo organizacional do TBL.



Fonte: Adaptada de Fauzi et al. (2010) e Elkington (1997).

Conforme se observa na Figura 3, a interseção das dimensões do TBL mostra o equilíbrio que deve orientar a atuação de organizações para a sustentabilidade, evitando o foco exclusivamente em um só pilar. Nos quadros dispostos, na Figura 3, estão as motivações propostas por Elkington (1997) quando na definição das dimensões da sustentabilidade.

No contexto real das organizações, os três pilares do TBL não se apresentam de forma estática, pois são influenciados pelas pressões sociais, políticas, econômicas e ambientais; assim, portanto, atingir a sustentabilidade é uma questão de equilíbrio e, obviamente, é mais complexa do que desenvolver um pilar isoladamente (ELKINGTON, 2001). Fauzi et al. (2010) orientam que o entendimento no qual o TBL é interpretado deve ser dinâmico e em processo de evolução, não se restringindo ao caráter estático já consagrado.

Segundo Goel (2010), aspectos relacionados ao TBL são indicadores salutar para se medir o desempenho de organizações a partir dos êxitos nas linhas econômicas, sociais e ambientais. Validando a proposição de Elkington (1997), Fauzi et al. (2010) reafirmam que as medidas para desempenho da sustentabilidade se subdividem naquelas relacionadas ao desempenho financeiro, que contempla a dimensão econômica, e nos ganhos sociais e ambientais, mensurados por indicadores específicos de bem-estar social e qualidade ambiental, respectivamente.

Henriques e Richardson (2004) enfatizam que a ideia adjacente ao conceito do TBL traz uma base para medição do desempenho de uma gestão de fato sustentável, uma vez que abarca os vários interesses da sociedade, e não somente dos acionistas e gestores dos negócios.

Considerando as dimensões da sustentabilidade propostas por Elkington (1997), as práticas, ações e arranjos para uma gestão sustentável devem fazer parte das organizações em uma cadeia de suprimentos, de modo a diferenciar-se de uma GCS nos moldes tradicionais. Considerando-se que este trabalho tem foco na dimensão social, esta é apresentada em detalhes na próxima seção.

2.3.5 Dimensão Social da Sustentabilidade

A questão econômica e posteriormente as ações destinadas à dimensão ambiental se configuraram por muito tempo como os principais pilares da sustentabilidade corporativa nas organizações, em que o lado social é frequentemente ignorado com baixa visualização nos negócios (HOLLIDAY et al., 2002; VISSER; SUNTER, 2002).

É comum, muitas vezes, que os fatores sociais não sejam incluídos em procedimentos de análise de viabilidade de projetos, limitando-se à verificação do cumprimento da legislação corrente pelas organizações juntos aos colaboradores e empregados (VIFELL; SONERYD, 2012). Elkington (2001) já alertava que alguns militantes em prol do desenvolvimento sustentável consideravam que as questões éticas, sociais e culturais não têm relação alguma com a sustentabilidade, pois esta está relacionada à eficiência de recursos.

Nesse contexto, ocorrem disparidades entre organizações que se dizem sustentáveis e a implantação real de práticas que garantam um ganho social às comunidades produtoras alocadas à margem do sistema de mercado convencional, observadas especialmente em países em desenvolvimento (HALL; MATOS, 2010). Não raramente, diversas organizações detêm certificações ligadas à sustentabilidade, mas não incorporam, de fato, ações propostas junto a seus fornecedores, especialmente quando relacionadas à promoção social, pois ainda não têm as características de intervenção bem elucidadas (MAZZOLENI; OLIVEIRA, 2010). Da mesma maneira, grupos de pequenos produtores, ou fornecedores artesanais, não se sentem inseridos dentro da estratégia de geração dos benefícios sustentáveis na

cadeia de suprimentos, ocorrendo, de certa forma, somente uma relação econômica e de tomada de preço estabelecida pelos clientes. (HALL, 2007).

Segundo Sarkis, Helms e Hervani (2010), o desenvolvimento sustentável se mostra com uma aproximação conceitual quando envolve aspectos relativos à dimensão ambiental, colocando as questões sociais em caráter secundário nas organizações.

Entretanto, Elkington (2001) destaca que o mundo dos negócios faz parte da sociedade, e que os níveis de confiança que este detém são dependentes dos níveis de investimento em capital humano. Nesse sentido, Fukuyama (1995) já enfatizava que o convívio numa sociedade com normas éticas permitirá uma forte coesão no relacionamento social, e os negócios custarão menos.

Dessa forma, o comportamento ético e socialmente responsável deve ser ampliado e não se limitar ao comportamento de uma organização somente, mas da cadeia de suprimentos à qual ela está inserida ou possa influenciar, bem como, nos mercados em que participa (ELKINGTON, 2001).

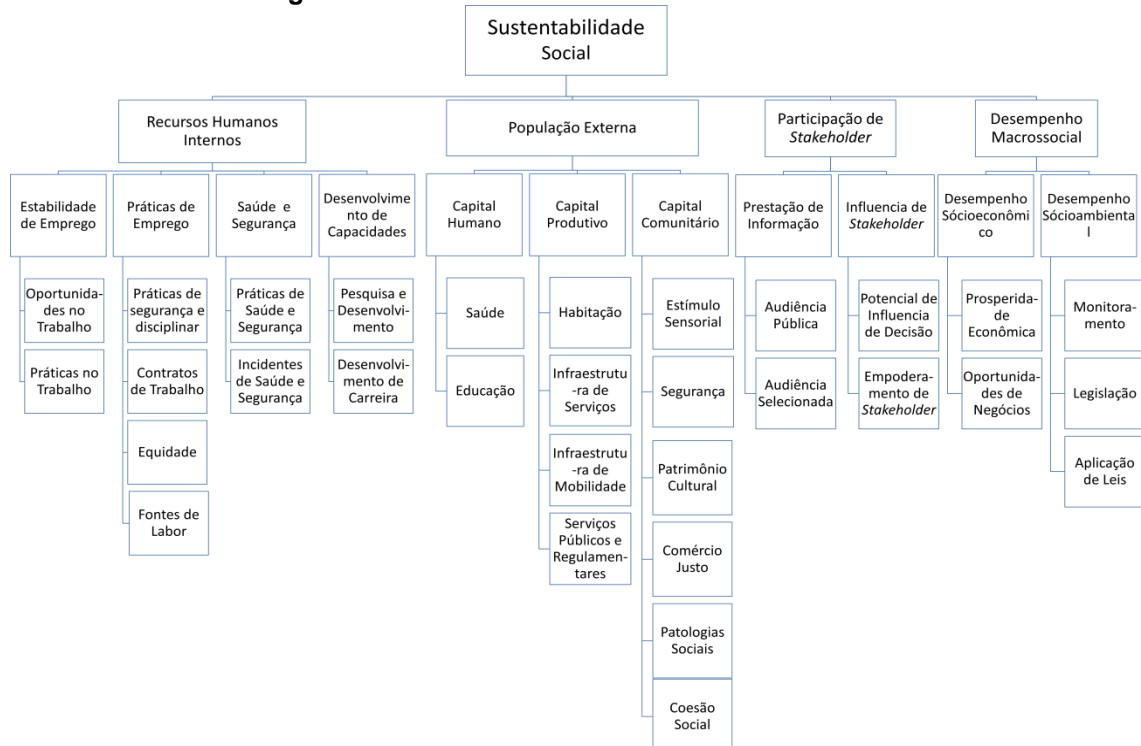
Com a evolução conceitual da dimensão social da sustentabilidade, alguns fatores foram colocados como centrais para sua percepção e envolviam ações junto às comunidades impactadas e outros entes, além de enfatizar a administração de recursos sociais e internos das organizações, como a gestão de pessoal e formação de habilidades específicas para o trabalho (FOLADORI, 2002; DYLLICK; HOCKERTS, 2002; AHMED; MCQUAID, 2005). De forma a orientar as questões sociais presentes em uma Gestão Sustentável de Cadeia de Suprimentos e evitar que sejam vistas como normas fechadas e internas nas organizações, espera-se que indicadores sociais sejam criados como maneiras de medir a geração de riquezas juntamente ao bem-estar social e individual mais adequadas do que as medidas convencionais hoje aplicadas (ELKINGTON, 2001).

Com o propósito de sintetizar os indicadores de sustentabilidade social, Labuschagne, Brent e Erck (2004) propuseram uma mensuração dessa dimensão baseados em quatro pilares de estudos produzidos, sendo: Indicadores de Sustentabilidade produzidos no Instituto Wuppertal em 1988 (SPANGENBERG; BONNIOT, 1998); Comissão das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável (*COMMISSION ON SUSTAINABLE DEVELOPMENT*, 2001); Relatórios de

Sustentabilidade (*GLOBAL REPORTING INITIATIVE*, 2002); e Métricas de Sustentabilidade do Instituto dos Engenheiros Químicos (ICHEME, 2002).

Com base nos pilares que balizaram o estudo de Labuschagne, Brent e Erck (2004), gerou-se uma estrutura de categorizações de indicadores sociais aplicáveis ao longo de uma CS, os quais foram subdivididos em quatro macroesferas de categorização: (i) recursos humanos internos; (ii) população externa; (iii) participação de *stakeholders*; e (iv) performance macrosocial. A Figura 4 ilustra os indicadores propostos por Labuschagne, Brent e Erck (2004) para avaliar a sustentabilidade social em uma cadeia de suprimentos.

Figura 4 – Indicadores da sustentabilidade social.



Fonte: Adaptado de Labuschagne, Brent e Erck (2004).

Conforme apresentado na Figura 4, os recursos humanos internos condizem à gestão de colaboradores alocados internamente nas organizações, dentre uma cadeia de suprimentos sustentável, enfocando trabalhadores, colaboradores, terceirizados, dentre outros presentes nas relações de trabalho, e são subdivididos em: (a) estabilidade de emprego, que é relativa às oportunidades de trabalho e compensações por serviço com maior complexidade, acompanhada de remuneração justa e equitativa; (b) as práticas de emprego relativas ao cumprimento das legislações vigentes no bem-estar do trabalhador por meio de desenvolvimento humano,

contratualização adequada, buscas por equidades de gênero, etnias e raças, respeito aos direitos humanos e cumprimento aos tratados internacionais; (c) saúde e segurança ocupacional, que contempla práticas de trabalho seguras e salubres em ações como a prevenção de acidentes e de doenças ocupacionais; e (d) desenvolvimento de capacidades, que engloba práticas de formação e capacitações com vistas à inovação e desenvolvimento de habilidades entre os trabalhadores e membros da cadeia de suprimentos (LABUSCHAGNE; BRENT; ERCK, 2004). Carter e Jennings (2002), ao estabelecerem o quadro de medições para a sustentabilidade social já consideravam os aspectos do trabalho como a saúde, segurança e os direitos trabalhistas, em geral, como relevantes. Corrobora Awaysheh e Klassen (2010) ao assinalarem que as práticas do trabalho são umas das dimensões relevantes para avaliar práticas socialmente responsáveis em fornecedores.

Já na dimensão de população externa, o foco volta-se aos impactos das operações de determinada organização ou de uma cadeia de suprimentos nas comunidades que, de alguma maneira, possam ser atingidas ou influenciadas por determinada atividade econômica. Ela envolve aspectos que garantam ganhos quanto às habilidades individuais de trabalho da população, como a saúde, integridade psicológica, níveis de bem-estar, educação, formação e habilidade interpessoal, denominados de (a) capital humano. O capital produtivo (b) refere-se a aspectos coletivos como infraestruturas que garantam o bem-estar do indivíduo; e a formação de redes de confiança, cooperação e reciprocidade do empreendimento e os atingidos, que podem ser medidos por estímulos sensoriais (estética, níveis de ruídos e odor). A terceira e última característica dessa dimensão está ligada ao capital comunitário (c), que se refere as ações que garantam a legitimidade e preservação de bens culturais; combate a patologias sociais; segurança social, bem-estar econômico e coesão social (LABUSCHAGNE; BRENT; ERCK, 2004). Hutchins e Sutherland (2008) elencam os aspectos ligados ao meio que circundam o ambiente dos fornecedores e são elementares a organizações para a tomada de decisões com vistas à sustentabilidade social.

A dimensão participação dos *stakeholders* é medida pela disponibilidade e predisposição da organização em fornecer informações, provisionando transparência à cadeia de suprimentos e ao poder de negociação dos *stakeholders* quanto ao poder decisório e de capacidade de influência junto às organizações (LABUSCHAGNE;

BRENT; ERCK, 2004). Carter (2000), ao considerar princípios éticos nos relacionamentos com fornecedores, já colocava como elementar em organizações que esses princípios devem permear todo o processo decisório nos relacionamentos da organização. Dessa maneira, esses princípios irão refletir em melhoria das ações cooperativas e podem se irradiar para uma cadeia coordenada e, em maior grau, à colaborativa (LOURENÇO; CARVALHO, 2013). A dimensão, dessa forma, é subdividida em dois aspectos, (a) provisão de informação e (b) influência dos *stakeholders* (LABUSCHAGNE; BRENT; ERCK, 2004).

Por fim, o desempenho macrossocial está ligado a aspectos em que a organização possa influenciar as populações externas à cadeia de suprimentos em nível regional ou nacional. Podem ser medidos por indicadores relativos ao: (a) desempenho socioeconômico, que podem ser a geração de impostos, elevação de indicadores econômicos, melhoria de desempenho de setores; ou por (b) performance socioambiental, que mede o potencial da organização em geração de bem-estar a comunidades alvo e seu monitoramento, bem como os procedimentos legais que auxiliam a consolidar as regulações junto a governos e sociedade e impactos nos consumidores (LABUSCHAGNE; BRENT; ERCK, 2004).

Cumprido destacar que as ações ligadas à sustentabilidade devem estar presentes para se pensar em um negócio bem-sucedido, de modo que somente contemplando as três dimensões do *TBL* de maneira equilibrada seja possível gerar valores duradouros em uma cadeia de suprimentos, sem esquecer o bem-estar humano dos elos mais fragilizados do processo produtivo e das comunidades que o envolvem (LOURENÇO; CARVALHO, 2013).

As questões relativas à sustentabilidade social acrescentam valores às cadeias de suprimentos sustentáveis de modo a se buscar uma diferenciação junto aos consumidores. Smith (2008) aponta três caminhos para criação de valor em cadeias sustentáveis de modo a obter um diferencial competitivo frente aos consumidores de produtos agroalimentares:

- (i) produtos saudáveis e mais nutritivos, criando rótulos e informações demonstrativas para a atração;
- (ii) compras responsáveis e sustentáveis que possibilitam a sustentabilidade em todo o processo até a chegada ao consumidor, na qual as pessoas são envolvidas a um nível de comprometimento

que possam contribuir para as melhorias sociais e ambientais em uma cadeia;

- (iii) ações responsáveis de organizações em que o comportamento ético junto aos atores da cadeia e das comunidades devem integrar o negócio e em todas as suas práticas realizadas.

No setor agroalimentar, Baldock et al. (1996) ressaltam que, em uma cadeia de suprimentos, varejistas e agroindústrias devem prover ações responsáveis não somente por operações, mas também pelas suas compras junto aos fornecedores fragilizados e, dessa forma, adicionar valor, transmitindo ao consumidor que sua contribuição individual de compra pode causar algum impacto na melhoria de problemas sociais e ambientais (CLARKE, 2001). Smith (2008), em uma pesquisa que traçou uma matriz para maior sustentabilidade em cadeias de suprimentos agroalimentares, aponta que os relacionamentos com produtores e fornecedores imediatos, abordando questões éticas e de subsistência como critérios de compra, são rotas essenciais para a sustentabilidade.

Smith (2008) destaca que não somente a formação de mercados locais com produtos frescos pode gerar nichos de mercados e valores adicionados, mas também os alimentos processados têm alto potencial para a geração de melhorias sociais. A linha base para isso está nas ações conjuntas entre as partes interessadas que compõem determinada cadeia de suprimentos, especialmente no que se refere a alimentos processados e industrializados.

Para esse objetivo, Fearne et al. (2008) propõe quatro esferas de atuação para uma transição de uma cadeia de suprimentos que agregue valores sustentáveis, especialmente na dimensão social: i) os objetivos passam a ser no sentido de aportar produtos diferenciados para elevação da rentabilidade em toda a cadeia; ii) o fluxo de materiais com foco na qualidade é ajustado à demanda do cliente; iii) há informação compartilhada e transparência entre os parceiros; e iv) os relacionamentos são colaborativos com compartilhamento de riscos e benefícios.

No sentido de agregar valores sustentáveis à produção, destaca-se que a produção artesanal reúne qualidades que propiciam a incorporação de práticas sustentáveis quando nas relações com seus clientes, já que agregam valores sociais e ambientais nessa maneira de produzir (MIOR, 2008).

2.4 Práticas Sustentáveis para a Sustentabilidade Social

2.4.1 Práticas Sustentáveis na Cadeia de Suprimentos

A indução de práticas sustentáveis voltadas à dimensão social tem se deparado com novos cenários diante de diretrizes que norteiam os negócios cada vez mais responsáveis e éticos. Especialmente em uma gestão de cadeias de suprimentos, a atuação de empresas, fornecedores e instituições volta-se cada vez mais aos cuidados de minimização de impactos sociais nas comunidades de influência de operações. Nessa linha, Pullman, Maloni e Carter (2009) avaliam que as organizações devem voltar-se à redução de impacto de externalidades negativas geradas por empreendimentos, bem como proporcionar qualidade de vida às populações. No ambiente da produção agroalimentar, Verdolin e Alves (2005) destacam que vantagens competitivas para a cadeia são aumentadas quando se adotam parcerias na promoção da cidadania e de responsabilidade social nesse setor. No ambiente comunitário, Bragato et al. (2008) verificaram que ações sociais têm gerado melhorias das comunidades impactadas quando utilizadas para contrapor as externalidades negativas geradas pelo empreendimento e, dessa forma, contribuem para se atingir a sustentabilidade.

Em consonância, diferentes autores orientam que as práticas sustentáveis devem dar atenção ao desenvolvimento do fornecedor, sem a qual a dimensão social não estará completa. O fornecedor deve ser alvo de ações colaborativas para alcançar uma gestão de cadeia de suprimentos em que a organização com maior poder atue no desenvolvimento dos elos de menor poder (LAMBERT; COOPER; PAGH, 1998; LAMBERT; EMMELHAINZ; GARDNER, 1996; ZHU; SARKIS; LAI, 2007; WALTON; HANDFIELD; MELNYK, 1998).

Numa gestão de cadeia de suprimentos, Fawcett et al. (2007) consideram que práticas que tornem o compartilhamento de informações cada vez mais eficiente e transparente hoje são consideradas fator primordial para melhoria de desempenho e atender às mudanças rápidas para satisfazer os mercados. Corrobora com esse entendimento, Zhou e Benton Jr. (2007) ao enfatizarem que o compartilhamento de informações é considerado uma das práticas mais eficientes para melhoria da cadeia de suprimentos. Cooper, Lambert e Pagh (1997) propõem que o compartilhamento de informações, numa cadeia de suprimentos, busca não só melhorias dos fluxos

logísticos nas transações, mas principalmente conduz a uma gestão mais eficiente e competitiva. Resumem Lusch e Brown (1996) que a comunicação com provisão de informações se traduz na transparência em todos os atos praticados nas relações e eleva o desempenho dos negócios entre membros que participam de uma cadeia, reduzindo incertezas que depreciam o sucesso das atividades de competição.

Zhao et al. (2002), em um estudo sobre a mensuração do impacto do compartilhamento de informações no desempenho de uma CS, apontam haver um impacto significativo dessas práticas, especialmente nas melhorias dos fornecedores. Nesse sentido, Zhou e Benton Jr. (2007) sugerem que, ao tornar transparente o compartilhamento de informações junto aos membros de uma cadeia de suprimentos como os fornecedores, as incertezas no ambiente são minimizadas.

Entretanto, Fawcett et al. (2007) alertam que poucos relacionamentos numa cadeia de suprimentos conseguem transformar o compartilhamento de informações em benefícios para a competitividade de negócios e que a ampliação dessa prática pode causar benefícios a membros da cadeia de suprimentos.

De modo a verificar o desempenho dessa prática no âmbito de uma gestão de cadeia de suprimentos, Fawcett et al. (2007) propõem indicadores que verifiquem ações entre os membros de uma cadeia de suprimentos para avaliação da prática.

O Quadro 2 expõe os indicadores propostos por Fawcett et al. (2007) quanto às ações para verificação da presença de compartilhamento de informações em uma CS.

Quadro 2 – Indicadores de compartilhamento de informações na CS.

1.	Frequência de comunicação
2.	Regularidade de informações
3.	Disponibilidade para compartilhar
4.	Compartilhamento de opiniões
5.	Interação

Fonte: Fawcett et al. (2007).

As diretrizes apontadas no Quadro 2 permitem nortear a investigação de práticas que podem ser avaliadas em uma gestão de cadeias de suprimentos quanto ao compartilhamento de informações entre os membros. Há de se considerar para o bom desempenho dessas ações é desejável uma frequência adequada de compartilhamento com assiduidade de comunicação para uma gestão eficiente; regularidade, como um componente para que se mantenha essa ação não só em

períodos favoráveis; disponibilidade, como uma característica dos membros quanto à disposição de interações nas comunicações; compartilhamento de opiniões como elementos para ajustes de transações e melhorias de desempenho; e interações que permitam canais compartilháveis e compatíveis de comunicação entre as partes (FAWCETT et al., 2007).

Níveis de confiança entre membros que se relacionam em uma cadeia de suprimentos é um dos pilares para uma gestão adequada (MENTZER, 2001). Dessa forma, Putnam (1993) infere que níveis de confiança nas relações favorecem ações cooperativas com ganhos mútuos aos membros que se relacionam numa CS.

Em nível organizacional, Morgan e Hunt (1994) estabelecem a confiança como a disposição para se estabelecerem relacionamentos com trocas e ganhos mútuos entre as partes, com nível de segurança para abertura de informações. Destacando esse papel, Lambert (2006) salienta que a confiança se apresenta como um estágio prévio para o fortalecimento de todo relacionamento, e essa prática se mostra como a facilitadora de diversos arranjos mais próximos, favorecendo, por exemplo, a adoção de ações coletivas, o que gera ganhos coletivos aos parceiros que compõem a cadeia de suprimentos.

De modo a estabelecer a percepção dessa prática no âmbito das organizações, McAllister (1995) orienta que existem duas vertentes nas quais podem ser verificados níveis de confiança nos relacionamentos interorganizacionais: a confiança afetiva, que se manifesta nas relações pautadas em princípios socioculturais e baseada na crença das ações da outra parte, como premissa, a honestidade; e a confiança cognitiva, baseada nos indícios apresentados na transação como os cumprimentos dos acordos, contratos, histórico de atuação e reputação. Ao se estabelecer uma análise dentro uma cadeia de suprimentos, a confiança cognitiva pode ser percebida por aspectos extrínsecos nos relacionamentos e com variáveis perceptíveis para mensuração da confiança (JOHNSON; GRAYSON, 2005).

Como síntese, o Quadro 3 demonstra indicadores que permitem avaliar a prática da confiança nos relacionamentos, conforme McAllister (1995).

Quadro 3 – Indicadores da confiança nos relacionamentos na CS.

1. Cumprimento de acordos
2. Contratos flexíveis
3. Histórico
4. Reputação

Fonte: McAllister (1995).

Observando o quadro 3, os indicadores que permitem avaliar a presença da confiança em um relacionamento na cadeia de suprimentos adotam critérios objetivos ligados à confiança cognitiva. Entretanto, em cadeias nas quais as relações se pautam nas relações pessoais e próximas como nos agricultores familiares, a confiança afetiva pode se manifestar nas relações, podendo constituir, conforme sugere Pelegrini e Gazolla (2008), o compadrio e a parceria.

Olson (2001) iniciou as discussões acerca de uma ação coletiva formal, a partir da década de 60, com a publicação do livro *The Logic of Collective Action. Public Goods and the Theory of Groups*, em que se baseou-se na premissa de que membros de um grupo agem por interesse individual e se unem quando se têm objetivos comuns que satisfaçam a individualidade de cada membro. Salienta o mesmo autor que o agrupamento é formado para a busca de interesses coletivos e deve se converter em benefícios individuais, mesmo que um ou mais membros de um grupo de interesse não tenha se dedicado para a conquista vantajosa. Dessa forma, ações coletivas referem-se à união constituída por indivíduos ou organizações/firmas para alcance de objetivos comuns (OLSON, 2001).

Esse entendimento relacionado às ações coletivas vem se consolidar por Olson (2001) como a teoria da lógica da ação coletiva que vem sendo aplicada em diversas áreas de conhecimento. Um dos elementos centrais que perpassam todas as áreas de conhecimento ligadas à teoria destaca que o comprometimento desse tipo de arranjo, no âmbito da gestão e na continuidade dos relacionamentos, pode ser ocasionado pelos chamados conflitos. Os conflitos, conforme afirma Hardin (1994), manifestam-se em quaisquer interações sociais e são suplantados mediante o estabelecimento claro e definido do propósito da organização coletiva constituída.

Reforça esse entendimento no qual Gohn (2003) traça que as ações coletivas são as interações estratégicas entre membros baseados em um objetivo comum, tal qual expressão de demandas e formação de grupos por interesses afins. Retrocedendo ao passado na relevância dessas ações, Chayanov (1974), quando nas indicações para a perpetuação da pequena produção camponesa, já as apontava como estratégia para competir em uma estrutura de mercado consolidado. Nesse sentido, segundo à concepção e desenvolvimento conceitual mais genérico proposto por Olson (2001), uma ação coletiva se apresenta como esforços de indivíduos com vistas a buscar resultados e objetivos comuns, e atua objetivamente, conforme

delimitado por Ramírez e Berdegué (2003), no fortalecimento das organizações através de valores como solidariedade, reciprocidade e confiança, o que alicerça o bem-estar comum nas relações.

Como propósitos de ações coletivas, Ramirez e Berdegué (2003) elencam 5 (cinco) grupos principais para referendar a lógica da ação coletiva: melhoria do bem-estar dos membros; desenvolvimento de capital humano; equilíbrio de relações de poder; estabelecimento de laços de confiança e solidariedade para o bem comum; e organização de demandas de ações e políticas públicas.

Já Wenningkamp e Schmidt (2012) ao analisarem a produção científica no Brasil, relacionada às ações coletivas no agronegócio, elencam que elas podem se apresentar sob diversos enfoques teóricos, como: cooperativas/cooperação, parceria, estratégia colaborativa, competência coletiva, associativismo, economia solidária, ação coletiva, alianças, APLs/*clusters*/aglomerados e redes.

Dentre os discursos propostos por Olson (2001), a partir da teoria da lógica da ação coletiva e tomando-se por formatos de ações coletivas propostas por Zylbersztajn e Farina (2006), percebe-se um alinhamento conceitual ao proposto para uma gestão sustentável de cadeias de suprimentos. As redes, conforme caracterizam esses autores, traduzem-se em arranjos entre organizações em que ocorrem transações verticais e horizontais com vistas à criação de valor, baseados em critérios de confiança e relacionamentos duradouros. Reforçando o alinhamento dentre uma gestão adequada de uma cadeia de suprimentos ligados às práticas coletivas, os relacionamentos entre firmas baseados na confiança esboçam, segundo Azevedo e Faulin (2003), um recorte conceitual chamado subsistema estritamente coordenado, no qual os membros se relacionam por meio de uma estrutura de governança própria, buscando-se a competitividade através de um coletivo de empresas.

Da mesma maneira, os pressupostos elencados por Mentzer et al. (2001) dentre uma Gestão de Cadeias de Suprimentos envolvem elementos essenciais que elevam a confiança nas relações. Complementando esse entendimento, salienta Lambert (2006) que a confiança é passo inicial para a formalização de ações coletivas.

Quanto às ações coletivas dentre uma cadeia de suprimentos que envolva pequenos produtores, Farina (2002) destaca que essas ações se apresentam como uma estratégia essencial para atender às demandas colocadas pelo mercado ou comércio varejista. Resume Silva e Lourenzani (2011) que ações coletivas entre

agentes que se relacionam diretamente no negócio e entre aqueles que apresentam características comuns em negócios distintos viabilizam a inserção nos principais canais de comercialização e geram bem-estar aos membros.

Adicionalmente aos benefícios econômicos, fortalecer relacionamentos e ações coletivas nas transações de entes contribui para a sustentabilidade dos negócios, pois favorecem a potencialização de investimentos voltados à transação, elevação da confiança e aumento de ações conjuntas de gestão (SILVA; LOURENZANI, 2011).

Ainda com vistas à incorporação de critérios sustentáveis, Ryan (2003) aponta que o estabelecimento de parcerias entre empresas, instituições e comunidades envolvidas é fundamental para o sucesso na adoção de princípios éticos e responsáveis nos relacionamentos. Dessa forma, uma maior integração e valorização nas relações entre os *stakeholders*, segundo Juniper e Moore (2002), elevam o desenvolvimento humano e social de comunidades e amplia seus valores intangíveis, que por vezes são renegados.

Madhavan, Shah e Grover (1994) elencavam que as ações coletivas para a busca da sustentabilidade objetivavam buscar inovações socioambientais além dos princípios estabelecidos em lei e a legitimidade frente aos parceiros interessados em uma gestão sustentável. Dessa maneira, ressaltam Juniper e Moore (2002) que a intensidade do impacto de ações sustentáveis advém das escolhas dos parceiros, e integrá-los é um desafio complexo que envolve administrar interesses individuais de diversos entes para uma finalidade ou objetivo comum.

Silva e Lourenzani (2011) ao preveem um modelo sistêmico no setor de frutas e verduras, destacam que as ações coletivas podem se manifestar nas relações a partir de colaboração e cooperação em sentido vertical e horizontal nas transações. Nesse sentido, Guarnieri (2014) elenca que os relacionamentos entre membros da cadeia de suprimentos podem se dar em três arranjos distintos: cooperação, coordenação e colaboração. Ainda segundo Guarnieri (2014), uma integração abrangente deve envolver todos os membros e suas atividades desde o fornecedor até o cliente.

Moharana et al. (2012) definem cooperação como uma ação conjunta para finalidades ou objetivos comuns, sem integração de processos para a finalidade proposta. Esclarece Brito (2001) que a cooperação surge quando os agentes presentes percebem que não conseguem atingir os objetivos propostos de maneira

individual, seja no âmbito econômico, ou no âmbito social, ou também, quando se têm objetivos relevantes à sustentabilidade.

Já Silva e Lourenzani (2011) indicam que ações coletivas, como a cooperação, têm papel de grande relevância para competitividade de empresas, especialmente, naqueles setores com incerteza elevada. Nas relações de uma unidade de produção, especialmente em produtos agroalimentares, ações coletivas tornam-se fundamentais para redução das incertezas e estabelecimento da confiança nos relacionamentos comerciais, uma vez que podem se manifestar de maneira horizontal, quando associadas a agentes de mesmo elo, ou verticalmente, quando formam parcerias com atores presentes a montante ou a jusante das relações em uma cadeia de suprimentos (SILVA; LOURENZANI, 2011).

Já Cao e Zhang (2011) relacionam cooperação como uma ação coletiva mais estruturada e evolutiva que atividades de apoio comuns, caracterizando-a pela formação de parcerias conjuntas de membros para geração de benefícios em vários níveis de gestão e etapas, assim como podem extrapolar os arranjos para o ambiente externo, com vistas à internalização posterior dos benefícios para dentro da cadeia.

A cooperação assume um papel relevante para melhoria competitiva das organizações, pois promove coesão dos agentes para um maior dinamismo de atuação e enfrentamento das incertezas do ambiente. Ela ocorre no âmbito dos membros que compõem uma cadeia de suprimentos ou a partir de parceiros e agentes externos que tenham interesse no desenvolvimento daquele setor, como entidades públicas de financiamento e pesquisa, organismos privados de fomento, entre outros (SILVA; LOURENZANI, 2011).

No âmbito de ações cooperativas, Britto (2002) ressalta que existem três tipos de arranjos cooperativos: a cooperação técnica produtiva que está relacionada à melhoria da eficiência e de processos; a cooperação interorganizacional que envolve os aspectos decisórios produtivos e tecnológicos; a cooperação tecnológica que se volta ao compartilhamento de informações e a inovação que beneficia toda a cadeia de suprimentos.

Existe ainda um grau mais evolutivo de cooperação, denominado coordenação, esta se apresentando como um ajuste mais harmonioso entre os entes que estão cooperando e envolve uma tomada de decisão interativa e coordenada, com um membro de maior poder influenciando os demais que compõem aquela parceria,

porém com tomadas de decisões conjuntas. Entretanto, coordenação exclui a implementação de ações através de esforços e processos conjuntos, que se refere nesse caso, à colaboração (MOHARANA et al., 2012; GUARNIERI, 2014).

Já no que se refere às ações colaborativas, Bagchi et al. (2005) expõem que ocorrem quando há integração de membros de uma cadeia de suprimentos em objetivos estratégicos, táticos e operacionais. Guarnieri (2014) afirma que há colaboração quando se integram processos, e as decisões são tomadas de forma compartilhada. A colaboração indica uma forma mais avançada de parceria e requer um grau de evolução maior de uma cadeia de suprimentos (MOHARANA et al., 2012). Vieira (2006, p.2), em um estudo que analisou a colaboração logística em indústria de bens de consumo, definiu colaboração como:

duas ou mais empresas trabalham juntas ao longo do tempo (com base na confiança, flexibilidade, reciprocidade, interdependência, comprometimento, comunicação aberta, conhecimento do parceiro e no longo tempo) por meio de decisões conjuntas, compartilhando informações logísticas e comerciais, custos e benefícios, e com o objetivo de atender às necessidades dos clientes” (VIEIRA, 2006, p.2).

Geralmente, os processos colaborativos ocorrem em parcerias de longo prazo e quando os *stakeholders* se encontram em ambiente confiável para partilhar os seus bens, tais quais: de materiais, de trabalho, de infraestrutura, as instalações e equipamentos, e apoiar seus recursos, tais como: tecnologia, processos de negócios, política/legislação, e finanças (DANIA; XING; AMER, 2016).

Dania, Xing e Amer (2016) consideram que a colaboração pode se distinguir em duas tipologias conforme a relação entre as partes interessadas na cadeia de suprimentos: a colaboração vertical, quando a relação entre os *stakeholders* ocorre de forma a montante e a jusante da cadeia; ou horizontal, quando as relações ocorrem no mesmo nível em cadeias distintas, ou mesmo quando envolver agentes externos, como governos, ONGs, entidades da sociedade civil e instituições de ensino. Da mesma forma, os processos cooperativos podem ocorrer de forma vertical ou horizontal, em que os verticais envolvem entes de diferentes níveis dentro de uma cadeia de suprimentos, e a horizontal sob a forma de relações com níveis de posicionamento similares e em diferentes cadeias, ou através de apoio por entes externos.

Segundo Pozo e Torricelli (2013), uma configuração coletiva a qual tem sido indicada para melhoria e sobrevivência dos negócios que envolvam pequenos fornecedores é a Gestão da Cadeia de Suprimentos. Fawcett, Magnan e Mccarter (2008) afirmam que ações coletivas se mostram como um dos principais fatores para a GCS.

Vislumbrando os elementos desejáveis para uma Gestão Sustentável de Cadeias de Suprimentos, conforme alimentados por Mentzer et al. (2001) e Elkington (1997) e a teoria da lógica da ação coletiva que embasa os pressupostos das ações coletivas propostos por Olson (2001), vislumbra-se que inúmeras ações coletivas podem estar presentes em cadeias de suprimentos de produtos agroindustriais artesanais, a considerar, por exemplo, práticas e arranjos verticais e horizontais em redes, ocorrência do cooperativismo/associativos, alianças estratégicas, parcerias, planejamentos compartilhados, relações interorganizacionais cooperativas, extensão rural, dentre outros. As integrações de atividades entre entes de uma cadeia de suprimentos, em sentido vertical ou horizontal, buscam atingir objetivos estratégicos de diferenciação e resulta em competências definidas, sendo também eficaz para atender a exigências impostas pelo mercado (SAUVÉE, 2001; FARINA, 2002).

Com relação aos atores envolvidos nas ações coletivas, Walton, Handfield e Melnyk (1998) concluem que uma gestão sustentável deve envolver diversos membros que estão presentes no negócio da organização, e a formação de parcerias com consumidores, fornecedores e comunidade local são condições primordiais para se incorporar princípios da sustentabilidade.

Seguindo os pressupostos apresentados pelos autores expostos, torna-se possível levantar práticas entre parceiros que levam a caracterização das ações coletivas implementadas, para posteriormente classifica-los em arranjos de evolução de organização pré-definidos, como a cooperação, coordenação ou colaboração.

Tomando por base as ações e práticas coletivas que podem levar melhoria das questões sociais dentro de uma Gestão Sustentável de Cadeias de Suprimentos, o Quadro 4 esboça indicadores para verificação de ações coletivas, considerando os relacionamentos horizontais ou verticais em grau cooperativo ou colaborativo envolvendo uma cadeia de suprimentos.

Quadro 4 – Ações coletivas para a GSCS.

1. Ações coletivas – Cooperação Horizontal		
Cooperativismo	Associativismo	Organização em redes
Alianças	Economia solidária	APL´s/Cluster/Aglomerados
2. Ações coletivas – Cooperação Vertical		
Troca de conhecimentos	Auxílios no planejamento da produção	Incentivos unilaterais
Investimento unilateral	Investimentos filantrópicos	Auxílio logístico ou de marketing
3. Ações coletivas – Colaboração Vertical		
Compartilhamento de conhecimentos	Planejamento conjunto	Processos alinhados
Investimento conjunto	Decisões conjuntas	Logística e marketing integrado

Fonte: Olson (2001); Silva e Lourenzani (2011); Wenningkamp e Schmidt (2012); Dania, Xing e Amer (2016).

O quadro 4 expõe algumas ações que se traduzem em ações coletivas desde o grau cooperativo entre membros parceiros que atuam em cadeias de suprimentos distintas (cooperação horizontal) até parcerias cooperativas entre diferentes membros, por exemplo, na relação fornecedor/cliente (cooperação vertical). Já graus mais maduros de parcerias em que há um comprometimento mútuo entre os parceiros podem ser vistos nas ações listadas referentes a ações coletivas do tipo colaborativas, em que há um comprometimento mútuo das partes em direção ao atendimento e foco no consumidor final, tais como os processos alinhados, planejamento conjunto, dentre outros.

A partir do grau de relacionamento em que as práticas coletivas são firmadas entre os parceiros, os arranjos cooperativos, coordenativos e colaborativos podem ser classificados de acordo com as definições propostas para cada arranjo.

Conforme Cooper et al. (1997), integrar membros em uma cadeia de suprimentos requer mudanças de concepção de uma gestão voltada para as funções internas, com baixa mobilização de operações externas e transações, para uma integração em toda a cadeia de suprimentos, desde os primeiros fornecedores até consumidores finais. Nesse entendimento, acrescenta Power (2005) que, para uma transição e avanços na integração de cadeias de suprimentos, uma mudança de

concepção e filosofia das organizações que se relacionam é o passo inicial para se estabelecer uma gestão de cadeia de suprimentos.

Dessa forma, construir instrumentos que instituem mudanças de filosofias dentro das organizações de maior poder por meio de regimentos internos, estatutos ou em certificações sustentáveis é mecanismo valioso para se integrar cadeias de suprimentos e auferir vantagens competitivas em uma gestão sustentável (KATUNZI, 2011). Bowersox e Closs (2010) destacam que um processo de mudança de cultura dentro de uma organização é um fator primordial para constituir relacionamentos mais próximos e melhorias de desempenho da cadeia de suprimentos como um todo.

Power (2005) alinha que mudanças internas organizacionais voltam-se mais fortemente às transações com parceiros externos e perpassam por novas concepções, especialmente nas entidades que assumem a coordenação da cadeia de suprimentos, oriundas de mudanças filosóficas e traduzidas em instrumentos internos formais, como políticas voltadas a membros externos. Fawcett et al. (2007) sintetizam as mudanças culturais e estruturais que necessitam ser revistas no ambiente organizacional para que políticas e filosofias internas possam produzir efeitos junto aos membros que se relacionam na CS. Dessa forma, as políticas que tratam de relacionamentos mais integrados numa CS devem buscar dar orientação e segurança aos gestores para plenitude de atuação e resultados em longo prazo (FAWCETT et al., 2007). Detalha Awaysheh e Klassen (2010) ao considerarem que o comprometimento de organizações ao deter políticas voltadas a fornecedores é prática viável para mensurar a sustentabilidade social de uma organização.

Em resumo, as políticas internas entre membros de uma cadeia se traduzem em procedimentos, formais ou não, que definem a forma de atuação de determinada organização com relação aos seus parceiros, geralmente estabelecida de organizações com maior poder para lidar com seus fornecedores (FAWCETT; MAGNAN; MCCARTER, 2008).

2.4.2 Práticas Sustentáveis de Apoio à Produção Artesanal

Abramovay e Carvalho Filho (1994) já enfatizavam o papel da agricultura familiar nas discussões centrais para o desenvolvimento e deveriam permear debates futuros para constituição de políticas públicas. Nesse sentido, Buainain et al. (2003) orientavam que a agricultura familiar e a pequena produção rural requerem um

conjunto de apoios técnicos especializados para sua inserção frente à gestão de negócios moderna, uma vez que é um setor da sociedade com elevada relevância econômica e social. Graziano da Silva (2001), em seu trabalho que trata de uma estratégia de desenvolvimento também no rural, já destaca a relevância de políticas de apoio à agricultura familiar que respondam a questões atuais e possam inserir a pequena produção familiar no campo da competição por outros mercados de trabalho não agrícolas. Nesse quadro de dificuldade de inserção da pequena produção nos mercados consolidados, Silva e Lourenzani (2011), propõem que o apoio institucional externo é de relevância para o estabelecimento de movimentos de parceria para fortalecimento de pequenos produtores e pode se dar por meio de apoio técnico, gerencial e financeiro, dentre as vertentes que podem influenciar esse movimento.

Com isso, Graziano da Silva (1999) e Veiga (2001) requerem que as políticas de apoio à produção familiar devem permear diversos aspectos que formam o rural, atuando em questões que trabalhem aspectos tanto econômicos, como sociais peculiares da agricultura de modo familiar. Ainda segundo o mesmo autor, os apoios aportados ao pequeno agricultor não devem se limitar somente às atividades agrícolas, mas perpassar outras questões que figuram na realidade rural moderna e pautada no olhar do desenvolvimento como um todo. Corrobora Furtado (1980) ao opinar que as ações de desenvolvimento devem abranger as necessidades dos indivíduos como um todo com convergência das forças sociais, motoras da transformação.

Entretanto, Buainain (1998), ao descrever as trajetórias da política agrícola brasileira, retrata o avanço das inúmeras ações de apoio que foram sendo moldadas com vistas à elevação da produtividade e dos processos propriamente agrícolas, com baixa penetração em questões necessárias à melhoria do negócio rural como um todo. Nesse entendimento, alertam Buainain et al. (2003), as políticas destinadas ao apoio do negócio rural estão cada vez mais escassas e dando espaço a outras ações voltadas à atividades de geração de empregos. Corrobora Schneider (2003), ao fomentar o debate relativo à pluriatividade da agricultura familiar, analisa que nos núcleos familiares do Brasil há distintas inserções profissionais que compõem a unidade familiar, então, há de se trabalhar com diversas abordagens.

No intuito de classificar os apoios prestados ao rural, Silva e Lourenzani (2011) e Batalha, Buainain e Souza Filho (2013) destacam que apoios externos de fomento

técnico, gerencial e financeiro são elementares para produzir reflexos positivos sistêmicos. Nesse sentido, conforme as autoras, o apoio técnico atua sobre o nível tecnológico e questões de planejamento e gestão da produção; o apoio gerencial que atua em questões de gerenciamento e intermediações entre os agentes que se relacionam no processo; e o apoio financeiro que se volta ao financiamento e aporte de recursos proporcionado por agentes financeiros públicos ou privados.

Como agravante, o meio rural brasileiro já enfrentava dificuldades que abrangessem ações efetivas de educação ligadas às diversidades encontradas nesse ambiente. Freire (1977) já demonstrava que a extensão como um processo educativo haveria de comungar com o camponês para educar, sem o qual, teriam ações que não surtiriam efeito na transformação. Leite (1999), em uma análise histórica das ações voltadas à educação rural, já apontava que as ações nesse quesito se voltavam à concentração de esforços para atendimento a processos eminentemente de especialização e tendentes às aglomerações nos setores urbanos nacionais, moldadas pelo processo de modernização do país. Corrobora Silva (2003) ao alertar que o acesso da população rural à educação que considerasse as especificidades desse público está cada vez menor, e não consideram a pluriatividade e especificidade do universo rural.

Para o processo de educação no campo, Lopes e Ferreira (2004) sugerem que o processo deve ser dinâmico e atuar nos conhecimentos polivalentes e dar respostas de acordo com seus questionamentos e necessidades, a partir de demandas das comunidades e respeitando o olhar do agricultor.

Leite (1999), ao relatar as transformações socioeconômicas que permitiram universalizar a educação; alternativas começaram a emergir com objetivo de preencher lacunas dominantes. Kolling, Nery e Molina (1999) culminam por estabelecer um pluralismo de ideias que se voltam a desenvolver concepções pedagógicas adequadas que visem à consecução do envolvimento do homem rural no processo, fazendo-o desenvolver suas capacidades e permitindo o intercâmbio de experiências. Reforça Freire (2007) ao expor o diálogo como um caminho indispensável para a construção do conhecimento e favorecer o protagonismo aos agentes de transformação social.

Ante o exposto, resume Furtado (2006) que as ações de educação, especialmente ao público rural, devem voltar-se a práticas sociais construtivas,

considerando os conhecimentos já trazidos pelas populações do campo, e respeitados os modos de vida e valores que carregam esses indivíduos.

Carvalho (1992), ao retratar um histórico do desenvolvimento da pesquisa para a agricultura, retrata que no Brasil há um predomínio de estímulo para a grande agricultura, especialmente voltada a mercados exportadores, não se voltando às necessidades de pequenos produtores e dos consumidores em modo geral. Nesse cenário, Freire (1977) já iniciava discussões e debates para que se fortalecesse a elaboração de pesquisas e inovações que fossem apropriadas por pequenos produtores, e que essa geração de conhecimento fosse de alguma forma transferida a eles.

A baixa penetração de conhecimentos e inovações ao pequeno produtor sacramentou o abismo institucional que acentuou a resistência da pequena produção quanto a modelos concentrados, geralmente importados de grandes culturas e que muitas vezes não se adaptavam à realidade do rural e acabavam por desestimular o uso de novas tecnologias (CARVALHO, 1992). Accarini (1987) já alertava que tecnologias geradas essencialmente a grandes cultivos acabam por frear o desenvolvimento de outros cultivos voltados ao pequeno produtor.

Dessa maneira, produzir tecnologias e levá-las de maneira adequada ao pequeno produtor por instituições qualificadas poderá trazer uma transformação desse público, sem perder sua identidade e propiciando elevações sociais no meio rural com o agente principal da mudança (SOUZA SANTOS, 1991; HEGEL, 2002).

Dahrendorf (1992) sugere que públicos diferentes requerem atuações distintas para superação de obstáculos, alertando sob a necessidade de se nivelar às condições para obter oportunidades, sob o risco de se acreditar em uma condição de igualdade quando na oferta de determinada política.

Políticas públicas devem considerar as diferenças e devem se integrar na busca da qualidade social, sustentabilidade e transformação do espaço (GEHLEN, 2004). As políticas devem se alicerçar na redução das desigualdades como objeto central, e sua atuação intenta instrumentos e ações que podem abarcar processos de feitos imediatos, tais quais: assistência técnica e programas de extensão rural, financiamento ao produtor com condições atrativas e atuações em elos da comercialização, permitindo maiores parcelas em valor bruto da produção agropecuária (BELIK, 2015).

2.5 Produção Artesanal de Alimentos

A agroindustrialização de alimentos está presente no contexto histórico e evolutivo do agronegócio brasileiro. O processo de industrialização, inclusive da produção agropecuária, fez crescer o domínio de grandes corporações agroindustriais, alocando o pequeno agricultor distante das grandes cadeias agroindustriais (PLOEG, 1990).

Os processos artesanais buscados pelos agricultores tornam-se uma alternativa para a fuga dos grandes circuitos agroindustriais que dominam o mercado. Nichele e Waquil (2011) indicam que a produção agroindustrial artesanal por meio da agroindustrialização familiar rural é uma alternativa para busca de novos mercados pela diferenciação de produtos. Nessa linha, Schneider (2010b) atribui a diversidade e diversificação de arranjos, especialmente dos pequenos produtores, por meio de processos que intentam garantir a perpetuação de sua sustentação, não somente pelas práticas agrícolas tradicionais, mas por uma atuação plural das famílias de agricultores. Como uma estratégia de diversificação, segundo Ploeg (1990), a reintrodução da artesanidade que permite um domínio e controle de todo o processo de produção pode proporcionar uma intensa geração de inovações com abertura de novos canais de comercialização.

Partindo da transformação da produção agropecuária no espaço rural, Prezotto (2002) conceitua a agroindústria como unidade de transformação de um produto agropecuário, a qual pode se caracterizar como familiar, quando a produção ocorre nos moldes de produção artesanal. Assim, Mior (2005) conceitua a agroindústria familiar rural como uma organização em que a família se insere no processo de produção e transformação de uma parte de sua produção agropecuária com vistas a comercialização do excedente, armazenamento ou geração de valor para trocas.

Conforme o Censo Agropecuário 2006, dentre o total de estabelecimentos que realizam a agroindustrialização de alimentos, 87% são do tipo familiar, o que demonstra uma característica relevante da produção agroindustrial artesanal no âmbito dos espaços de atuação da agricultura familiar. Confirma a constatação, Prezotto (2002) ao afirmar que a agricultura familiar por seus traços históricos e culturais realiza transformações de alimentos com diversas finalidades, o que se torna um processo inerente a essa agricultura. Ainda conforme o Censo Agropecuário 2006, os principais produtos oriundos agroindústria familiar rural em volume de

produção, em tonelada, no ano de 2006 são: a farinha de mandioca (245,5), queijos ou requeijão (66) e a goma e/ou tapioca (36,5). Outros produtos como os embutidos (16), rapadura (13) e doces e geleias (12) também se mostraram relevantes (IBGE, 2007).

Em traços tradicionais, Pelegrini e Gazolla (2008) colocam a agroindustrialização artesanal como uma estratégia de desenvolvimento rural sustentável às famílias por meio da agregação de valor imputada aos produtos primários. Dessa forma, a produção artesanal de alimentos vem assumindo um protagonismo relevante nas preferências do consumidor, a partir da valorização cultural e tradicional embutida naquela produção (SULZBACHER, 2008).

Reforça Mior (2008) que a agroindustrialização familiar rural que conduz ao produto artesanal visa à produção de valor de troca para a comercialização, e abre espaço a um novo tipo de empreendimento econômico e social oriundo originalmente das cozinhas dos agricultores.

Como impacto regional proveniente do processo de agroindustrialização da produção familiar, essa prática visa agregar valor aos costumes já desenvolvidos pela agricultura familiar de transformar excedentes de produção, fazendo com que impactos significativos no valor bruto da produção possam ser alavancados, desenvolvendo regiões com baixos indicadores sociais do país (OLIVEIRA et al., 1999 PELEGRINI, 2003).

O processo de legalização das agroindústrias, muitas vezes, torna-se oneroso e um entrave à regularização, especialmente nas populações menos favorecidas. O sistema de regularização envolve licenças ambientais, jurídicas, contábeis e sanitárias, e os proprietários enfrentam dificuldades para o processo (PELEGRINI; GAZOLLA, 2008). Dessa forma, a produção artesanal de alimentos deve ser fortalecida e alvo de políticas públicas de modo a fomentar sua formalização, garantindo a segurança alimentar aos que consomem e gerar benefícios às populações que a produzem (SILVEIRA; HEINZ, 2005).

Com base na exposição dos principais conceitos que norteiam este trabalho, a próxima seção apresenta os procedimentos e protocolos para a pesquisa.

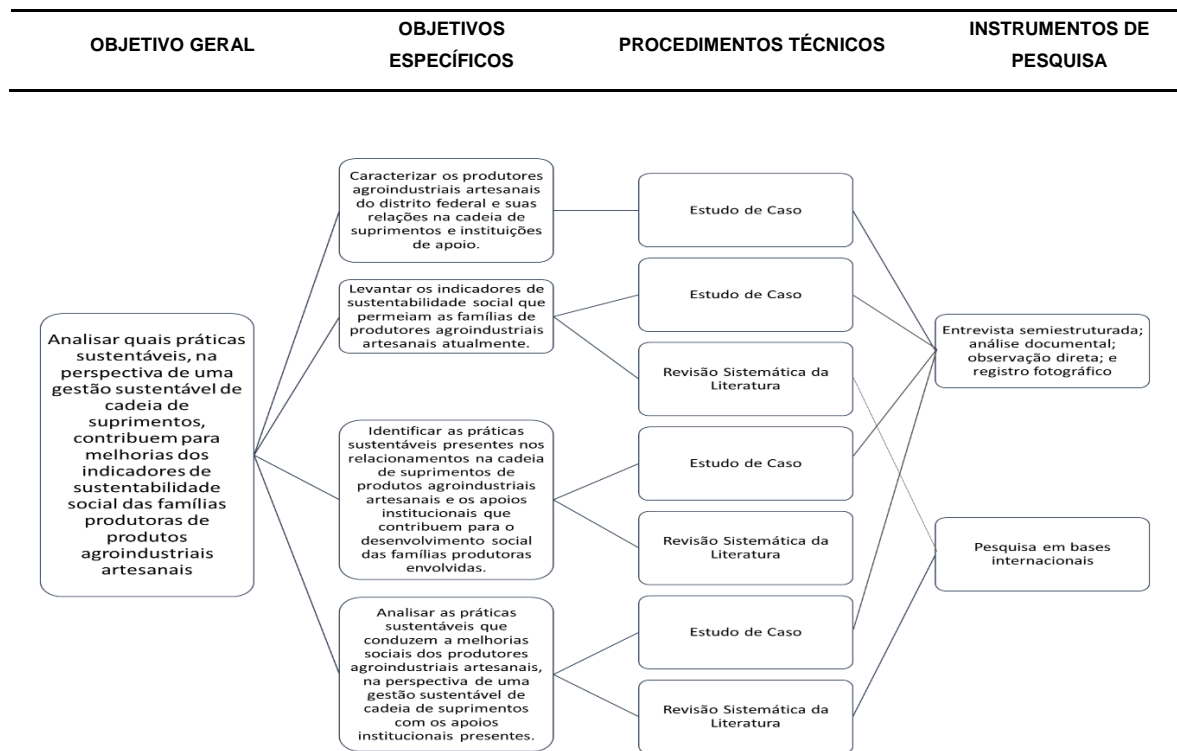
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este capítulo trata dos procedimentos e protocolos para coleta e análise dos dados, do desenho de investigação, da abordagem metodológica e os instrumentos de coleta de dados utilizados no delineamento desta pesquisa.

Esta pesquisa pode ser classificada conforme o proposto por Silva e Menezes (2005). Do ponto de vista de sua natureza, é aplicada por envolver verdades e interesses locais. De acordo com seus objetivos, é considerada exploratória e descritiva. Quanto à forma de abordagem do problema, classifica-se como qualitativa, não se utilizando de técnicas e métodos estatísticos. Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, a pesquisa utiliza: (i) **estudo de caso** sobre os indicadores de sustentabilidade social de agroindústrias artesanais do Distrito Federal, as práticas sustentáveis nos relacionamentos na cadeia de suprimentos, sob a perspectiva fornecedor/cliente, e nos apoios institucionais presentes, tendo como instrumentos de coleta de informações: (a) a entrevista semiestruturada (**Apêndices A, B e C**) aplicada às famílias de produtores agroindustriais artesanais do Distrito Federal, aos clientes compradores de produtos artesanais e aos gestores das instituições públicas ou privadas de fomento e apoio à produção artesanal do Distrito Federal ; (b) observação direta não participante, (c) registros fotográficos e (d) análise documental; e (ii) **revisão sistemática da literatura** baseada no protocolo de Cronin, Ryan e Coughlan (2008).

De modo a ilustrar e relacionar os objetivos, procedimentos e instrumentos de pesquisa, adotados neste trabalho, a Figura 5 expõe as relações entre cada ação proposta.

Figura 5 – Relação entre os instrumentos de pesquisa, procedimentos técnicos e os objetivos.



Fonte: Esta pesquisa (2017).

Na Figura 5, são descritos e relacionados o objetivo geral, objetivos específicos, e os procedimentos técnicos e instrumentos de pesquisa relacionados.

Com vistas a atender o primeiro objetivo específico listado nesta pesquisa: **(a) caracterizar os produtores agroindustriais artesanais do distrito federal e suas relações na cadeia de suprimentos e com instituições de apoio**, será utilizado o procedimento técnico de estudo de caso. O estudo de caso foi executado por meio da entrevista semiestruturada (**Apêndices A, B e C**), análise de documentos, observação direta e registro fotográfico, executados por meio de visitas técnicas às unidades agroindustriais artesanais do Distrito Federal, nos clientes principais indicados e nas instituições que prestam apoio ao desenvolvimento dessa modalidade de produção.

Já para o segundo, terceiro e quartos objetivos específicos: **(b) levantar os indicadores de sustentabilidade social que permeiam as famílias de produtores agroindustriais artesanais atualmente; (c) identificar as práticas sustentáveis presentes nos relacionamentos na cadeia de suprimentos de produtos agroindustriais artesanais e os apoios institucionais que contribuem para o desenvolvimento das famílias produtoras envolvidas; e (d) analisar as práticas**

sustentáveis que conduzem à melhorias dos quesitos sociais dos produtores agroindustriais artesanais, na perspectiva para uma gestão sustentável de cadeia de suprimentos utilizaram-se os procedimentos técnicos da revisão sistemática de literatura e do estudo de caso. A revisão sistemática de literatura permitiu atingir os objetivos parcialmente com identificação dos indicadores de sustentabilidade social usualmente estudados na literatura, as práticas sustentáveis por ações coletivas que relacionadas as questões sociais, bem como identificou as lacunas de pesquisas sobre esse tema. Já o estudo de caso permitiu a coleta de dados empíricos, por meio dos instrumentos elencados, no período de abril a novembro de 2017.

Durante a coleta, os dados foram gravados, tabulados e, ao fim, analisados por meio da técnica categorial temática da análise de conteúdo, proposta por Bardin (2006), seguindo as fases de análise das coletas de dados: pré-análise; exploração; interpretação e tratamento dos resultados.

No intuito de validar a consistência dos dados coletados, utilizou-se a técnica da triangulação de instrumentos de pesquisa e também de participantes do estudo. Yin (2001) recomenda que a triangulação crie uma cadeia de provas e, destaca que, nos estudos de casos, essa é uma estratégia essencial. Ressalta-se que a combinação de métodos deve ser aplicada no intuito de reforço na consistência dos dados coletados e redução das fragilidades que possam surgir frente a uma pesquisa qualitativa (WEBB et al., 1966; SMITH, 1975; FLICK, 1992; DENZIN; LINCOLN, 2000). Vergara (1998) ainda aponta que, além da funcionalidade de validação da pesquisa, a triangulação figura como boa alternativa para se buscar novos conhecimentos e relações entre os dados.

Nesta pesquisa, a triangulação ocorreu por meio da aplicação de roteiros de entrevista semiestruturados, aplicados a entrevistados distintos, a saber: proprietários das agroindústrias artesanais, clientes compradores e gestores das instituições públicas ou privadas de fomento ou apoio a produção artesanal do Distrito Federal. Ademais, a triangulação foi reforçada por instrumentos diversos, tais como: entrevista, observação direta, análise documental e registros fotográficos. O procedimento adotado atende ao proposto por Eisenhart (1989), que recomenda a utilização de múltiplas fontes para se verificar as informações em divergência e, dessa maneira, sustentar hipóteses de investigações propostas.

Durante os procedimentos de coleta dos dados nas unidades, os dados foram sendo tabulados em planilhas de acordo com cada objetivo da pesquisa. A tabulação permitiu interligar dados e levantar evidências durante o processo de coleta, criando um procedimento contínuo de análise. A tabulação permitiu também formar ligações já durante a coleta de dados com as proposições teóricas estabelecidas nesta pesquisa, facilitando as interligações das evidências em foco nesta investigação: as práticas sustentáveis e a sustentabilidade social para uma gestão sustentável da cadeia de suprimentos de produtos agroindustriais artesanais.

A partir da triangulação, foi aplicada a estratégia da análise de conteúdo, que consiste em uma combinação de instrumentos metodológicos, utilizados para se analisarem diferentes origens de conteúdo (FREITAS; CUNHA; MOSCAROLA, 1997).

3.1 Procedimentos Técnicos da Pesquisa

3.1.1 Estudo de Caso

Vergara (1998) indica que a investigação exploratória se faz em campo de investigação com pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Já a investigação descritiva se presta a expor características de determinada população ou fenômeno, e não tem compromisso de explicar por si só o fenômeno, mas de formar uma base para a explicação. Considerando os objetivos propostos nesta dissertação com vistas à investigação exploratória e descritiva, o procedimento técnico adotado foi o estudo de caso, pois proporciona uma aproximação do fenômeno de investigação para melhor entendimento da pesquisa (YIN, 2001).

Segundo Yin (2001), o estudo de caso favorece uma análise complexa dos fenômenos de pesquisa, potencializada caso haja multiplicidade de unidades de investigação, pois incrementa evidências mais robustas. As unidades de investigação referem-se às agroindústrias artesanais do Distrito Federal, buscando-se extrair os elementos propostos frente às relações entre esses membros da cadeia de suprimentos.

Importante destacar, conforme alerta Stoecker (1991), que o estudo de caso não deve se pautar em ser um simples elemento do planejamento da investigação, mas uma estratégia de pesquisa abrangente e complexa.

Conforme afirma Yin (2001), a melhor forma de conduzir um estudo de caso é ter uma estratégia analítica geral, baseando em proposições gerais ou numa abordagem descritiva do caso, e são executadas nas seguintes fases: definição do problema, delineamento da pesquisa, coleta de dados, análise de dados, composição e apresentação dos resultados.

Para auxiliar o delineamento da pesquisa, sugere-se a proposição teórica, pois esboça um detalhamento mais refinado do que se pretende numa abordagem puramente analítica, pois orienta previamente o estudo de caso de forma a conduzir as etapas de coleta e análise dos dados para se prover uma teoria ao fenômeno que é estudado, não em bases originais amplas e teóricas, mas simplesmente em um esquema suficiente do estudo (YIN, 2001).

Dessa forma, esta pesquisa optou pela estratégia de formulação de proposições teóricas, as quais têm relação com as questões norteadoras desta pesquisa, expostas na seção 1.3, para melhor se moldar uma análise da coleta de dados, e estas estão elencadas a seguir:

1. práticas sustentáveis em uma cadeia de suprimentos contribuem para a melhoria de indicadores de sustentabilidade social de fornecedores e conduzem a uma gestão sustentável (JUNIPER; MOORE, 2002, RYAN, 2003).
2. os clientes podem contribuir para viabilizar a sustentabilidade social dos fornecedores (agroindústrias artesanais) considerando os princípios estabelecidos pela gestão sustentável de cadeia de suprimentos (LAMBERT, EMMELHAINZ; GARDNER, 1996; CARTER; JENNINGS, 2000).
3. apoios externos são relevantes para o desenvolvimento de produtores agroindustriais artesanais e promovem melhorias de indicadores de sustentabilidade social de grupos de produção (VEIGA, 2001; GEHLEN, 2004).
4. relacionamentos frágeis entre membros de cadeia de suprimentos e baixo apoio institucional depreciam os indicadores de sustentabilidade social (LAMBERT, EMMELHAINZ; GARDNER, 1996; CARTER; JENNINGS, 2000).
5. a realidade social de produtores artesanais é considerada para seleção de fornecedores pelos clientes (COOPER; ELLRAM, 1993; KRAUSE; VACHON; KLASSEN, 2009).

3.1.1.1 Seleção do Caso

YIN (2001) orienta que o estudo de caso deve ser realizado de forma completa e detalhada, investigando os fatos para obter conclusões contundentes, e que estas são informações que possam ser replicadas a outros casos individuais ou coletivos.

Vergara (1998) expõe que a relevância do estudo é uma resposta do investigador à importância de determinado processo investigativo ao público questionador.

Nesta pesquisa, optou-se por realizar um estudo de múltiplos casos, visto que resultados mais robustos e evidências mais embasadas são obtidas (YIN, 2001). O fenômeno de investigação são os indicadores de sustentabilidade social e as práticas sustentáveis dos entes que participam da cadeia de suprimentos de produtos agroindustriais artesanais do Distrito Federal também incluídas as instituições de apoio auxiliam na sustentabilidade social da produção artesanal.

Considerando esses aspectos, as agroindústrias artesanais do Distrito Federal foram selecionadas como objeto do estudo de caso, a partir de uma reunião realizada com a Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Distrito Federal (EMATER-DF²). A instituição indicou essas microempresas como casos que exemplificam pequenos produtores rurais que obtiveram uma significativa ascensão social com o ingresso na produção agroindustrial artesanal, seja nos relacionamentos com membros diretos da CS com os clientes compradores, seja nos apoios institucionais ofertados pelas organizações que compõem a cadeia de suprimentos na perspectiva da cadeia de suprimentos final.

Nesse sentido, a EMATER-DF informou que as delimitações legais que permitiram a legalização das agroindústrias artesanais trazem um caráter de reconhecimento dos traços culturais e tradicionais que permeiam esse tipo de produção e seu viés orientado à promoção social com vistas a melhoria da qualidade de vida das famílias. Portanto, consideram-se as unidades de produção agroindustrial artesanal, juntamente com seus clientes, como relevantes a este estudo, devido ao forte aspecto social que adiciona valor à cadeia de suprimentos à qual pertencem, que

² Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Distrito Federal: empresa pública, individual, dotada de personalidade jurídica de direito privado, com patrimônio próprio, autonomia jurídica, administrativa e financeira, integrante da administração indireta do Distrito Federal, na forma do que dispõe a Lei nº 4.545, de 10 de dezembro de 1964 (EMATER-DF, 2017).

podem contribuir, para melhoria da qualidade de vida desse público, orientando a potencialidade de formação de uma gestão sustentável de cadeia de suprimentos.

Após contato com a EMATER-DF, realizou-se contato telefônico com a Diretoria de Inspeção de Produtos de Origem Vegetal e Animal (DIPOVA), instituição que realiza o registro sanitário das agroindústrias do Distrito Federal, para verificação das listagens de estabelecimentos registrados. A instituição informou que as listagens dos estabelecimentos se encontravam no sítio eletrônico do órgão, contendo o nome dos produtores responsáveis, endereço, telefone e situação atual do funcionamento de cada estabelecimento.

Dadas as variações dos arranjos das cadeias inerentes a cada unidade, optou-se por analisar elos inseridos em partes da cadeia, ou seja, as agroindústrias e seus clientes, compostos por varejistas ou afins. Cumpre destacar que, para visualização de práticas sustentáveis de apoio à produção artesanal, entidades que apoiam o desenvolvimento da produção artesanal também foram visualizadas previamente, como a Emater/DF, DIPOVA e Sebrae/DF³.

Para um melhor embasamento para a coleta dos dados primários nas unidades, primeiramente foram levantados dados secundários em diversas fontes oriundas de entes públicos e privados e, verificada a situação de regularidade sanitária e ambiental de cada agroindústria, a partir de consulta ao sítio eletrônico da DIPOVA.

Após um levantamento prévio, constatou-se que as agroindústrias selecionadas para esta pesquisa atendem aos requisitos previstos na Lei do Distrito Federal nº 4.096 de 11 de fevereiro de 2008 (**Anexo A**), que dispõe sobre as normas sanitárias e estabelece tratamento simplificado e diferenciado para a produção, o processamento e a comercialização de produtos artesanais comestíveis de origem animal, vegetal e de microrganismo ou fungo, e dá outras providências.

Para o enquadramento das unidades agroindustriais, a referida Lei impõe condições e limites a serem observados, conforme os artigos 2º, 3º e 4º: O Quadro 5 resume os critérios para reconhecimento da forma artesanal de produção para pequenas agroindústrias com base na Lei do Distrito Federal nº 4.096 de 11 de fevereiro de 2008 (DISTRITO FEDERAL, 2008).

³ Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae): entidade privada que promove a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de micro e pequeno porte – aqueles com faturamento bruto anual de até R\$ 3,6 milhões (SEBRAE, 2017).

Quadro 5 – Critérios para reconhecimento da forma artesanal de produção.

Produtos	Aplicação	Renda Bruta Anual	Condição	Abrangência	Restrições de Localização
Comestíveis de origem animal, vegetal e de microorganismo ou fungo	No transporte, produção e na venda de produtos comestíveis que mantenham características tradicionais, culturais ou regionais, realizados em pequena escala	Até R\$120.000,00 (cento e vinte mil reais) por estabelecimento	Mão de obra predominantemente familiar, limitando-se às contratações a 50% (cinquenta por cento) da quantidade total de pessoas envolvidas na produção, no processamento e na comercialização dos produtos.	Estabelecimento: estrutura física, doméstica ou microindustrial, destinada a pequena escala de produtos artesanais comestíveis de origem animal, vegetal e de microrganismo ou fungo, situados nas áreas urbanas e rurais do território do Distrito Federal.	Vedada a produção em locais destinados a atividades que prejudiquem o recebimento, a obtenção e o depósito de matéria-prima, bem como sua elaboração, acondicionamento, reacondicionamento, armazenamento e venda.

Fonte: Adaptado de Câmara Legislativa do Distrito Federal (2017).

Como critérios para seleção das agroindústrias artesanais que compuseram a amostra desta pesquisa foi, primeiramente, analisada a situação do registro na DIPOVA. Assim, na primeira análise, 32 agroindústrias foram identificadas. Entretanto, desse total, 14 unidades apresentaram registros cancelados ou suspensos, restando 18 unidades em funcionamento com registros ativos. Dentre os registros ativos, o segundo critério foi a concordância inicial dos produtores em participar da pesquisa a partir de contato realizado com os produtores entre o período de abril e setembro de 2017. Entretanto, nos contatos telefônicos, três produtores alegaram ter paralisado suas atividades e um não foi localizado, restando, então, 14 agroindústrias aptas a participar da pesquisa. Ainda por contatos telefônicos, sete concordaram em participar da pesquisa, três recusaram-se e quatro não foram contatados tendo em vista que a avaliação da amostra por saturação teórica mostrou-se suficiente após as primeiras visitas às unidades. Já os clientes compradores foram selecionados com base no primeiro contato com as 7 (sete) agroindústrias artesanais visitadas, escolhidos por amostragem bola de neve, que indicaram aqueles estabelecimentos que detêm relacionamento contínuo e regular com o produtor e também, indicados como disponíveis para a entrevista. Dessa forma, cinco clientes foram selecionados, sendo dois estabelecimentos varejistas e três restaurantes. Em síntese, tanto as

participações do cliente (compradores de produtos artesanais) quanto do fornecedor (produtor agroindustrial artesanal) adotaram também critérios de acessibilidade para realizar a entrevista. Já os órgãos e entidades que apoiam a produção agroindustrial artesanal foram selecionados a partir da indicação de apoio prestado reconhecidamente pelo produtor agroindustrial artesanal visitado na amostra, sendo apontado, o Sebrae/DF, a Emater/DF e a DIPOVA, as mesmas instituições previamente identificadas como apoiadoras a agroindustrialização artesanal antes das visitas.

Com vistas a visualizar os estabelecimentos que compuseram a amostra, o Quadro 6 relaciona as agroindústrias artesanais do Distrito Federal aptas à participação na pesquisa, por se encontrarem em funcionamento e com registros ativos, relacionadas de acordo com cada produto artesanal e as indicações das selecionadas para compor a amostra desta dissertação.

Quadro 6 – Relação de agroindústrias artesanais do Distrito Federal com registros ativos e em operação.

Tipo de Agroindústria Artesanal	Classificação	Amostra
Embutidos e Defumados	Estabelecimento Artesanal de Processamento de Produtos de Origem Animal	x
Pimentas	Estabelecimento Artesanal de Processamento de Produtos de Origem Vegetal	
Cogumelos	Estabelecimento Artesanal de Processamento de Fungo	
Doces e Licores	Estabelecimento Artesanal de Processamento de Produtos de Origem Vegetal	x
Tofu	Estabelecimento Artesanal de Processamento de Produtos de Origem Vegetal	x
Sorvetes	Estabelecimento Artesanal de Processamento de Produtos de Origem Vegetal	
Doces em barra	Estabelecimento Artesanal de Processamento de Produtos de Origem Vegetal	x
Queijos e Leite de Cabra	Estabelecimento Artesanal de Processamento de Produtos de Origem Animal	
Vegetais desidratados	Estabelecimento Artesanal de Processamento de Produtos de Origem Vegetal	x
Pães Artesanais	Estabelecimento Artesanal de Processamento de Produtos de Origem Vegetal	x
Doces e Compotas	Estabelecimento Artesanal de Processamento de Produtos de Origem Vegetal	
Palmitos	Estabelecimento Artesanal de Processamento de Produtos de Origem Vegetal	x
Doce de Leite	Estabelecimento Artesanal de Processamento de Produtos de Origem Vegetal	
Queijos e Leite de Cabra	Estabelecimento Artesanal de Processamento de Produtos de Origem Animal	

Fonte: Adaptado de DIPOVA (2017).

Ao analisar o Quadro 6, a situação geral da agroindustrialização artesanal do Distrito Federal se mostra diverso, contendo predominantemente produção de produtos de origem vegetal (10), origem animal (3) e fungos (1). O quadro 6 também expõe que somente agroindústrias produtoras de queijos e leite de cabra têm repetições de produtos no quadro geral; nos demais, cada agroindústria demonstra uma especialidade distinta. Esse caráter reforça o preconizado pela legislação que estabelece a agroindustrialização artesanal do Distrito Federal, pois cada produtor carrega características tradicionais estabelecidas pela família, com peculiaridades culturais ou regionais, realizadas em pequena escala, assim, presume-se um quadro diverso da produção artesanal. Nesse sentido, obter uma diversidade de tipologias de produtos artesanais na amostra permite enriquecer um quadro de práticas sustentáveis e indicadores de sustentabilidade social que se pretende investigar nesta dissertação.

Em síntese, o universo amostral foi delimitado a partir das entrevistas e visitas *in loco* as unidades agroindustriais artesanais, e teve o fechamento por saturação teórica, conforme a análise dos dados qualitativos inicialmente levantados. Assim, 7 (sete) unidades agroindustriais artesanais compuseram a amostra. O procedimento atende ao proposto por Denzin e Lincoln (1994), que quando na avaliação do pesquisador, se verificado um comportamento repetitivo dos dados coletados, em que estes não geram acréscimos relevantes nos objetivos da pesquisa, o fechamento amostral por saturação teórica é recomendado. Dessa forma, somente no avanço da coleta dos dados e verificando que novas unidades amostrais não acrescentam novas informações significativas junto ao já obtido anteriormente e com baixa relevância para a reflexão da pesquisa, pode-se constatar uma saturação de informações (DENZIN; LINCOLN, 1994). Já a amostragem de clientes compradores, em razão do conhecimento prévio de sua dispersão no Distrito Federal e das escassas informações dos compradores de produtos artesanais listados pelas instituições, bem como uma possível dificuldade de acessibilidade à pesquisa, optou-se pela amostragem por bola de neve, na qual os produtores artesanais indicavam seus clientes que reuniam atributos de boa acessibilidade, regularidade e disposição para a entrevista. Assim, compuseram a amostra dos clientes compradores, 5 (cinco) estabelecimentos, distribuídos em varejistas (2) e serviços de alimentação (3). Valida esse procedimento, conforme o entendimento de Bernard (2005), que a técnica é um método de

amostragem em que se propõe a estudar populações com difícil acesso, as quais se caracterizam por poucos membros dispersos em áreas geográficas extensas ou grupos com baixo interesse no levantamento proposto pelo pesquisador. Em resumo, esse tipo de amostragem procura obter vantagens a partir das redes de contatos obtidas pelos entrevistados, em que o pesquisador obtém novos contatos potenciais para ampliar a pesquisa de interesse (VINUTO, 2014).

Por fim, a amostragem de instituições de apoio teve propósito de assegurar a triangulação das informações prestadas e prover olhares relevantes para se obter práticas sustentáveis de apoio que refletem nas condições sociais da produção agroindustrial artesanal. Dentre as instituições de apoio que reconhecidamente foram apontadas pelos produtores e exercem auxílio significativo a agroindustrialização artesanal, 3 (três) foram apontadas como relevantes ao desenvolvimento da produção artesanal do Distrito Federal: Emater/DF, Sebrae/DF e DIPOVA.

3.1.1.2 *Procedimentos de coleta dos dados*

Grande parte da literatura divide as abordagens de pesquisas em quantitativas e qualitativas. Segundo Menéndez (2009), essa classificação se diferencia desde a origem com o quantitativismo derivado de um projeto positivista e o qualitativismo, com um caráter ideográfico. Nesse sentido, as abordagens têm funções distintas; enquanto a quantitativa está centrada na busca de explicação, a qualitativa está centrada na compreensão (TURATO, 2004).

Com enfoque na racionalidade da compreensão, a pesquisa qualitativa se baseia na combinação de diversas técnicas, de forma a se moldar o entendimento necessário às conclusões coerentes com o estudo proposto (TURATO, 2004). Nas combinações de desenhos de investigação, Vieytes (2009) indica que é preciso explorar a diversidade de métodos e técnicas de pesquisas e combiná-las de diversas formas, seja complementando, integrando e triangulando até métodos qualitativos e quantitativos. Ruiz (2008) destaca que a complementaridade favorece os surgimentos de pesquisas multimetodológicas, cujo principal diferencial é a flexibilidade para adaptar-se às demandas de compreensão e explicação de uma realidade, constituindo um enfoque recente e novo.

Considerando a infinidade de instrumentos de pesquisa, Turato (2004) enumera alguns exemplos de acordo com a natureza de pesquisa entre: (a)

pertencentes aos métodos quantitativos: observação dirigida, questionário fechado, escala, classificação nosográfica, exames laboratoriais, dados randômicos, prontuários; e (b) pertencentes aos métodos qualitativos: observação livre, entrevistas semidirigidas ou semiestruturadas, grupos focais, registros de atividades e análises documentais.

Dada a complexidade para entendimento das relações e características do processo investigativo proposto, e no intuito de se coletar de maneira detalhada os elos e os entes integrantes em uma perspectiva de se atingir uma Gestão Sustentável de Cadeias de Suprimentos – GSCS considerando a sustentabilidade social como elemento central, a partir de produtores agroindustriais artesanais, clientes de porte variados e instituições de apoio, onde é de difícil aplicação por instrumentos padronizados e enviados, optou-se por entrevista semiestruturada presencial para a coleta e levantamentos dos dados primários.

Dessa forma, o procedimento de coleta ocorreu com as seguintes etapas:

- (i) conversas iniciais de cunho exploratório com extensionistas e profissionais responsáveis pelas instituições de apoio;
- (ii) entrevistas com produtores agroindustriais artesanais do Distrito Federal;
- (iii) entrevistas com principais gestores de estabelecimentos compradores de produtos agroindustriais artesanais dos respectivos produtores entrevistados;
- (iv) entrevistas com instituições que apoiam o desenvolvimento da agroindustrialização artesanal no Distrito Federal.

Com base em pesquisa ampla, por meio de revisão de literatura para avaliação das questões sociais que envolvem a produção agroindustrial artesanal, os roteiros de entrevistas semiestruturadas foram elaborados com fundamento nas categorias analíticas a priori, tomando por base teórica os indicadores de sustentabilidade social propostos por Labuschagne, Brent e Erck (2004). O procedimento atende ao proposto por Campos (2004), que a utilização dessa categoria é recomendada ao pesquisador quando este demonstra interesses pré-definidos. Optou-se pela escolha dos indicadores de sustentabilidade social propostos por Labuschagne, Brent e Erck (2004) para compor a categorização a priori, tendo em vista a relação dos impactos desses indicadores frente a práticas de sustentabilidade de organizações. Desse

modo, esses autores sugerem um quadro abrangente de variáveis que compõe a avaliação e pode ser aplicado para verificar sustentabilidade do produto, no caso desta pesquisa, o produto agroindustrial artesanal. Ademais, os indicadores propostos por Labuschagne, Brent e Erck (2004) estão baseados em 4 (quatro) sistemas notórios e abrangentes para análise da sustentabilidade, a seguir: Instituto Wuppertal em 1988 (SPANGENBERG; BONNIOT, 1998); Comissão das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável (COMMISSION ON SUSTAINABLE DEVELOPMENT, 2001); Relatórios de Sustentabilidade (GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 2002); e Métricas de Sustentabilidade do Instituto dos Engenheiros Químicos (ICHEME, 2002). Lourenço e Carvalho (2013) reforçam ainda que esses indicadores são um dos poucos que, na dimensão social, consideram os *stakeholders* externos à organização e às questões relativas ao desempenho macrossocial. Dessa forma, mostra-se viável para avaliação das operações da agroindústria artesanal como a empresa focal e na condição de fornecedor nos relacionamentos com seus clientes.

Assim, as categorias analíticas a priori que orientaram a elaboração dos instrumentos de pesquisa voltadas à avaliação da sustentabilidade social das famílias de produtores artesanais são apresentadas no Quadro 7, à luz dos indicadores propostos por Labuschagne, Brent e Erck (2004).

Quadro 7 – Categorias a priori de sustentabilidade social da produção artesanal.

Categorias analíticas a priori	Conceitos orientadores	Autores
Recursos Humanos Internos	Inerentes à gestão de pessoas, envolvem o desenvolvimento e bem-estar do ser humano bem como sua saúde e segurança.	Labuschagne, Brent e Erck (2004)
População externa	Condições humanas, produtivas e comunitárias das localidades.	Labuschagne, Brent e Erck (2004)
Participação (envolvimento) dos <i>stakeholders</i>	Protagonismo em tomada de decisões e influências no poder de negociação.	Labuschagne, Brent e Erck (2004)
Questões macrossociais	Prosperidade e desenvolvimento local e regional e influências para formação de marcos legais.	Labuschagne, Brent e Erck (2004)

Fonte: Esta pesquisa (2017).

O Quadro 7 resume a categorização proposta para avaliar os indicadores de sustentabilidade social em relação à produção artesanal do Distrito Federal. Cada indicador foi analisado a partir de perguntas chave ao entrevistado com vistas a verificar a situação atual de sua presença e abrangência.

Já as categorias analíticas a priori com vistas a moldar os instrumentos de pesquisa relativas a investigação das práticas sustentáveis, considerando os relacionamentos em uma cadeia de suprimentos, foram: o compartilhamento de informações, a confiança, ações coletivas e políticas internas elaboradas à luz de McAllister (1995); Lambert, Emmelhainz e Gardner (1996); Cooper, Lambert e Pagh (1997); Mentzer et al. (2001); Olson (2001); Britto (2002); Barratt (2004); Fawcett et al. (2007); Awaysheh e Klassen (2010); Silva e Lourenzani (2011); Katunzi (2011); Wenningkamp e Schmidt (2012); Fulginiti et al. (2015); Dania, Xing e Amer (2016).

Assim, um resumo das categorias analíticas para identificação das práticas sustentáveis na relação cliente/fornecedor são apresentadas esquematicamente no Quadro 8.

Quadro 8 – Categorias analíticas a priori relacionadas às práticas sustentáveis identificadas nas relações cliente/fornecedor.

Categorias analíticas	Conceitos orientadores	Autores
Compartilhamento de informações	Intercâmbio de informações entre atores de cadeia de suprimentos.	Cooper, Lambert e Pagh (1997) e Fawcett et al. (2007)
Confiança	Fator primordial que permite parcerias numa cadeia de suprimentos.	McAllister (1995); Mentzer et al. (2001)
Ações coletivas	União de indivíduos ou organizações/firmas para alcance de objetivos comuns	Olson (2001); Britto (2002); Barratt (2004); Silva e Lourenzani (2011); Wenningkamp e Schmidt (2012); Dania, Xing e Amer (2016); Awaysheh e Klassen (2010); Lambert, Emmelhainz e Gardner (1996)
Políticas internas	Forma de atuação de determinada organização com relação aos seus parceiros ou fornecedores	Cooper, Lambert e Pagh (1997); Katunzi (2011); Fulginiti et al. (2015)

Fonte: Esta pesquisa (2017).

As categorias analíticas para identificação de práticas sustentáveis estabelecidas no Quadro 8 balizaram as perguntas chave aos fornecedores, clientes e parceiros de instituições públicas ou privadas responsáveis por apoio à cadeia de suprimentos de produtos agroindustriais artesanais. Desse modo, o quadro orienta a percepção completa das atividades que contribuem para atingir a sustentabilidade social dos produtores artesanais a partir das relações estabelecidas nas transações entre o fornecedor e o cliente.

Já as categorias analíticas a priori, quanto às práticas sustentáveis de apoio à produção agroindustrial artesanal que subsidiaram o roteiro de entrevista semiestruturada, foram: o apoio técnico, gerencial e financeiro, educação no campo, pesquisa e desenvolvimento tecnológico e políticas públicas moldadas à luz de Freire (1977), Prezotto (2002), Batalha, Buainain e Souza Filho (2013), Silva e Lourenzani (2011), Kolling, Nery e Molina (1999), Prezotto (2002), Lopes e Ferreira (2004), Furtado (2006), Freire (2007), Hall (2007), Carvalho (1992), Gehlen (2004), Veiga (2001) e Belik (2015).

As categorias analíticas para identificação das práticas sustentáveis de apoio que impactam a sustentabilidade social são apresentadas no Quadro 9.

Quadro 9 – Categorias analíticas a priori relacionadas às práticas sustentáveis de apoio por instituições.

Categorias analíticas	Conceitos orientadores	Autores
Apoio técnico, gerencial e financeiro	Atua sobre o nível tecnológico, questões de planejamento e gestão da produção, intermediações entre os agentes que se relacionam e financiamento e aporte de recursos	Freire (1977); Prezotto (2002) Batalha, Buainain e Souza Filho (2013); Silva e Lourenzani (2011)
Educação no campo	Ações de promoção da educação para as necessidades reais das comunidades estabelecidas no campo	Kolling, Nery e Molina (1999); Prezotto (2002); Lopes e Ferreira (2004); Furtado (2006); Freire (2007)
Pesquisa e desenvolvimento tecnológico	Tecnologias adaptadas à realidade rural para estímulo às populações ali estabelecidas	Hall (2007); Carvalho (1992)
Políticas públicas	Instrumentos públicos voltados à redução das desigualdades	Gehlen (2004); Veiga (2001); Belik (2015)

Fonte: Esta pesquisa (2017).

As categorias analíticas para identificação de práticas sustentáveis de apoio listadas no Quadro 9 balizaram as perguntas chave aos fornecedores, clientes e parceiros de instituições públicas ou privadas responsáveis por apoio a CS de produtos agroindustriais artesanais. O Quadro 9, então, traça as variáveis gerais para caracterizar os níveis de apoio que são aportados pelas instituições para desenvolvimento das famílias produtoras artesanais.

3.2 Revisão Sistemática de Literatura

Com objetivo de analisar os relacionamentos entre os membros de uma cadeia de suprimentos de produtos agroalimentares para uma gestão sustentável com foco na identificação de indicadores relacionados à sustentabilidade social e das práticas sustentáveis ligadas às ações coletivas que permeiam essas cadeias, foi levantado o estado da arte sobre a Sustentabilidade Social em Cadeias de Suprimentos Agroalimentares, a fim de verificar as áreas mais exploradas e as lacunas de pesquisas em campos de investigação ainda incipientes. Para a revisão sistemática, foi utilizado o protocolo de Cronin, Ryan e Coughlan (2008) para selecionar os artigos. Para garantir a adequada confiabilidade e validade do método empregado, o critério utilizado na pesquisa seguiu as seguintes etapas: (i) formular a pergunta de pesquisa; (ii) definir critérios de inclusão ou exclusão; (iii) selecionar e acessar a literatura; (iv) avaliar a qualidade da literatura incluída na avaliação; e (v) analisar, sintetizar e divulgar os resultados.

A revisão sistemática de literatura foi proposta como primeira etapa desta pesquisa, pois é considerada o início para uma pesquisa científica, e se apresenta, geralmente, com caráter exploratório (WEBSTER; WATSON, 2002). Ainda conforme Webster e Watson (2002), a revisão bibliográfica deve ser executada de forma sistemática para sua confiabilidade, e assim permitir que outros pesquisadores possam fazer uso desses resultados com maior confiabilidade e aproveitar outros estudos já concluídos.

Uma revisão sistemática adequada é baseada na formulação de uma pergunta bem estruturada, pois define as estratégias para identificar os estudos que irão participar e quais serão os dados que necessitam ser coletados de cada trabalho (CORDEIRO et al., 2007). Segundo definem Cook et al. (1997), revisões sistemáticas são investigações científicas com métodos prévios de planejamento e a montagem de

estudos originais sobre o assunto. Nesse sentido, o levantamento do estado da arte por revisões sistemáticas propostas neste estudo implica formar um referencial consistente de um apanhado de publicações visando delinear tendências dos temas abordados e encontrar lacunas de pesquisas a serem exploradas num esforço de investigação de estudos preliminares. Nas revisões sistemáticas, os “sujeitos” da investigação são os estudos primários (unidades de análise) selecionados por meio de método sistemático e pré-definido (CORDEIRO et al., 2007).

O estado da arte teve o intuito de realizar o levantamento das lacunas da literatura referentes à sustentabilidade social, em cadeias de suprimentos de agroalimentos, e verificar também os arranjos cooperativos e colaborativos presentes nos relacionamentos entre membros e parceiros em cadeias de suprimentos agroalimentares.

Dessa forma, são apresentados os critérios utilizados para as etapas propostas:

Definição da questão da pesquisa: quais são e o que abordam os estudos atuais relacionados aos indicadores de sustentabilidade social na gestão sustentável da cadeia de suprimentos agroalimentar, e quais as práticas de ações coletivas presentes?

Definição do conjunto de critérios de inclusão e exclusão: os critérios são palavras-chave associadas a operadores booleanos, bases de dados científicos, período de publicação e tipos de artigos. Como o estudo proposto trata de um tema multidisciplinar, podem se encontrar periódicos em diversas áreas de conhecimento, tais quais: Administração, Engenharia de Produção, Engenharia de Processos, Sociologia, Direito, Engenharia Ambiental, Agronomia, dentre outras. Esta revisão foi delimitado para pesquisa nas bases científicas: *Science Direct*, *Directory of Open Access Journals* e *Emerald Insight*. A utilização de variadas bases de dados de coleta objetiva ampliar a variedade de estudos e, posteriormente, utilizar critérios objetivos para refinamento e seleção dos mais representativos. Após a escolha das bases científicas para pesquisa, definiu-se o período de publicação que considerou os últimos doze anos, abrangendo de 2006 a 2017. As palavras-chave foram definidas para a busca relativa aos fatores que fazem parte da dimensão social e foram delimitadas à luz do livro *Canibais com Garfo e Faca* de Elkington (2001), considerando os descritores combinados, preservando-se em todas as combinações,

o termo *supply chain* como eixo base para a busca nas bases de dados. As combinações de busca foram: (a) *supply chain, social development, food*, (b) *supply chain, social development, agriculture*, (c) *supply chain, social development, agri-food*, (d) *supply chain, social responsibility, food*, (e) *supply chain, social responsibility, agriculture*, (f) *supply chain, social responsibility, agri-food*, (g) *supply chain, social sustainability, food*, (h) *supply chain, social sustainability, agriculture*, (i) *supply chain, social sustainability, agri-food*, (j) *supply chain, social justice, food*, (l) *supply chain, social justice, agriculture*, (m) *supply chain, social justice, agri-food*, (n) *supply chain, social truth, food*, (o) *supply chain, social truth, agriculture*, (p) *supply chain, social truth, agri-food*, (q) *supply chain, ethic, food*, (r) *supply chain, ethic, agriculture*, (s) *supply chain, ethic, agri-food*.

Com relação aos artigos selecionados, definiu-se que somente os artigos publicados em periódicos seriam considerados, excluindo-se os publicados em anais de eventos, as patentes, citações e capítulos de livros. O operador booleano utilizado foi o AND, excluindo os operadores OR e NOT, visto que os resultados deveriam refletir artigos relacionados à sustentabilidade social da cadeia de suprimentos agroalimentar.

Seleção e acesso da literatura:

Os resultados gerais utilizando as combinações das palavras chave nas bases *Science Direct*, *Directory of Open Access Journals* e *Emerald Insight* retomaram 66 publicações. Considerando os critérios de exclusão estabelecidos, 12 (doze) publicações foram excluídas dessa população, pois eram relacionadas a eventos e capítulos de livros, e 7 (sete) eram publicações repetidas de artigos já coletados anteriormente quando se aplicou os descritores combinados, totalizando 19 exclusões a princípio. Dessa forma, 47 artigos foram selecionados para posterior análise do conteúdo e verificação de inclusão na amostra.

Avaliação da qualidade da literatura incluída na revisão:

Considerando a base de dados do *Science Direct*, foram selecionados 18 artigos, aplicando-se os descritores e os critérios de exclusão; porém somente dez comporão a amostra, já que oito foram eliminados por não se mostrarem dentro do escopo das temáticas relacionadas ao estudo proposto, após análises do resumo e introdução de cada publicação. Já na base do *Directory of Open Access Journals*, dos dez estudos selecionados após os primeiros critérios de exclusão, somente seis

foram selecionados para a amostra, e os demais excluídos por não se alinharem ao objetivo proposto após análise dos resumos publicados no portal. Por fim, quanto ao *Emerald Insight*, 19 artigos foram selecionados, e 15 incluídos na amostra, pois estes se alinhavam aos objetivos propostos por este artigo. Considerando os critérios de exclusão aplicados, a amostra que compôs a análise foi de 31 artigos.

A Tabela 1 resume os quantitativos de retornos de busca, das publicações eliminadas por critérios de exclusão, e dos artigos excluídos por análise de conteúdo e, ao final, é apresentado o detalhamento dos artigos que compôs a amostra desta revisão de literatura.

Tabela 1 – Quantitativos selecionados para análise.

Tipos	Retorno de Buscas	Exclusão de Capítulos de Livros, Artigos de Eventos e Repetições	Exclusão por análise do conteúdo	Total de Artigos da Amostra
Science Direct	27	9	8	10
Directory of Open Access Journals	18	8	4	6
Emerald Insight	21	2	4	15
Total	66	19	16	31

Fonte: Esta pesquisa (2017).

Análise, síntese e disseminação dos resultados:

Esta etapa demonstra a análise para cada artigo selecionado considerando os conteúdos dos artigos abrigados nos portais *Science Direct*, *Directory of Open Access Journals* e *Emerald Insight*. Dessa forma, os dados foram tabulados em planilhas eletrônicas e classificados com os respectivos autores por: indicadores de sustentabilidade social classificados segundo os critérios de Labuschagne; Brent; Erck (2004); ações cooperativas identificadas segundo as classificações de Britto (2002); ações colaborativas e classificações de escopo segundo as dimensões de Barratt (2004); natureza de pesquisa; relações de colaboração entre os membros da cadeia de suprimentos; desenho de investigação predominante.

3.3 Análise de Conteúdo

Lima (1993), em uma análise sobre as definições propostas por diversos autores, referiu-se à análise de conteúdo como uma técnica de pesquisa que permite de forma objetiva fazer inferências de conteúdo que podem ser replicáveis ao contexto social, em que o pesquisador faz categorizações de unidades textuais coletadas, inferindo em expressões que a representam.

Entretanto, Bardin (2006, p. 38), quando na utilização da análise de conteúdo como um método de pesquisa com ampla utilização no ambiente acadêmico, desenvolveu notoriedade de aplicação e definiu a análise como: “conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”.

Na análise de conteúdo, duas tipologias de textos podem ser trabalhadas: os oriundos de pesquisas acadêmicas coletados por meio de entrevistas, documentos e técnicas específicas de observação; e os textos já produzidos com finalidades diversas, que não se enquadram em coletas de dados primários (BAUER,2002).

Conforme sistematiza Bardin (1977), a análise de conteúdo se subdivide em três etapas: pré-análise; exploração; e interpretação e tratamento dos resultados. A pré-análise consiste em uma análise geral das informações coletadas com organização e sistematização prévia das informações. Essa etapa se divide na escolha da documentação objeto da análise, na formulação das hipóteses de análises e na definição dos indicadores de sistematização para a interpretação final (BARDIN, 1977).

Já a etapa de exploração se fundamenta na codificação das informações de interesse para se extrair e interpretar na etapa subsequente. Compreende na fragmentação do texto da coleta em unidades menores de análises, denominadas unidades de registros, e interpretá-las a unidades de contexto que levam à interpretação do significado da pesquisa. Essa fase é onde são comumente utilizadas operações estatísticas, podendo ser mais simplificadas, a depender da interpretação pretendida, como tabelas e quadros, ou mais complexas, como testes de hipóteses (BARDIN, 1977).

Por último, a interpretação e tratamento consistem em selecionar os conteúdos contidos nas documentações coletadas e dar os processamentos propostos no delineamento da pesquisa. Em resumo, consiste em uma reclassificação dos dados

de acordo com suas similaridades ou diferenciações e realização de um reagrupamento, em função das similaridades encontradas.

O protocolo previsto atende ao proposto por Vergara (1998) na qual destaca que os dados podem ser tratados de maneira qualitativa, entretanto devem ser codificados para sua análise estruturada.

Neste trabalho, para a transcrição de análise de forma estruturada, com objetivo de extrair elementos de maneira sistematizada e qualitativa, categorias de análise foram definidas a priori, baseadas nos objetivos da pesquisa e no referencial teórico, o que permitiu a estruturação dos roteiros de entrevistas em divisões por áreas de interesses. Contudo, a partir da coleta e análise dos dados, novas categorias foram aprimoradas conforme o interesse da pesquisa, chegando-se à elaboração de categorias a posteriori.

3.3.1 Etapas da Análise de Conteúdo

Realizada a coleta das informações, utilizando-se os instrumentos de pesquisa previstos a cada etapa de coleta, a seguir são descritos os procedimentos realizados para obter os resultados da análise de conteúdo conforme o protocolo de Bardin (1977).

Optou-se, nesta pesquisa, pela apresentação dos resultados em categorias com base na técnica de análise categorial temática de Bardin (1977). Em razão dos dados coletados, novas categorias foram construídas, tendo em vista uma melhor percepção da realidade local por meio das entrevistas semiestruturadas e também ajustes naquelas definidas de antemão (a priori) pelo referencial bibliográfico. Nesse sentido, os trechos obtidos pelas entrevistas semiestruturadas foram organizados, e a categorização tornou-se, então, apriorística e a posteriori.

O Quadro 10 apresenta os comparativos das categorizações a priori utilizadas para se formular os instrumentos de pesquisas com base no referencial teórico, e as categorias temáticas para análise dos resultados, constituindo-se a análise de conteúdo pelas categorias apriorística e a posteriori.

Quadro 10 - Categorias analíticas a priori e categorias analíticas apriorística e a posteriori.

Categorias a priori	Categorias analíticas apriorística e a posteriori
Categoria 1 Identificação e Caracterização Geral da Agroindústria Artesanal, Clientes e Instituições de Apoio	Categoria 1 Identificação e Caracterização Geral da Agroindústria Artesanal, Clientes e Instituições de Apoio
Categoria 2 Indicadores de Sustentabilidade Social	Categoria 2 Condição social dos produtores artesanais
Subcategoria 2.1 Recursos Humanos Internos	Subcategoria 2.1 Condições do trabalho na atividade
Subcategoria 2.2 População Externa	Subcategoria 2.2 Condições sociais da localidade
Subcategoria 2.3 Participação de <i>Stakeholder</i>	Subcategoria 2.3 Poder de negociação do fornecedor
Subcategoria 2.4 Desempenho Macrossocial	Subcategoria 2.4 Macroimpactos da atividade
Categoria 3 Práticas Sustentáveis na cadeia de suprimentos	Categoria 3 Práticas sustentáveis na cadeia de suprimentos de produtos artesanais que conduzem à sustentabilidade social.
Subcategoria 3.1 Compartilhamento de informações	Subcategoria 3.1 Compartilhamento de informações na perspectiva fornecedor/cliente
Subcategoria 3.2 Confiança	Subcategoria 3.2 Confiança (conclusão)
Subcategoria 3.3 Ações Coletivas	Subcategoria 3.3 Ações coletivas (cooperação horizontal entre produtores; cooperação vertical fornecedor/cliente; colaboração vertical fornecedor/cliente).
Subcategoria 3.4 Políticas Internas	Subcategoria 3.4 Políticas internas a pequenos fornecedores
Categoria 4 Práticas sustentáveis de apoio à produção artesanal.	Categoria 4 Práticas sustentáveis de apoio à produção artesanal que conduzem à sustentabilidade social.
Subcategoria 4.1 Apoios técnicos, gerenciais e financeiros.	Subcategoria 4.1 Apoios técnicos, gerenciais e financeiros.
Subcategoria 4.2 Educação no campo.	Subcategoria 4.2 Formação e capacitação.
Subcategoria 4.3 Pesquisa e desenvolvimento tecnológico.	Subcategoria 4.3 Pesquisa e desenvolvimento tecnológico.
Subcategoria 4.4 Políticas públicas.	Subcategoria 4.4 Políticas públicas.

Fonte: Esta pesquisa (2017).

Dessa forma, as categorias analíticas apriorísticas e a posteriori serviram de base para: análise detalhada da situação atual da produção artesanal quanto aos indicadores de sustentabilidade social e práticas sustentáveis atuais na perspectiva fornecedor/cliente e oriundas de instituições de apoio; e análise detalhada para os possíveis efeitos de práticas sustentáveis que impactam indicadores de sustentabilidade social e que agregam benefícios às cadeias de suprimentos de produtos artesanais.

Entretanto, inicialmente, para visualização dos indicadores de sustentabilidade social e práticas sustentáveis presentes atualmente na produção artesanal, e com intuito de obter um quadro comparativo entre as unidades agroindustriais, optou-se por realizar, proposições que representam cada uma das categorias temáticas de análise (apriorísticas e a posteriori) formuladas no estudo de caso. Dessa forma, o

Quadro 11 apresenta as proposições representativas de cada categoria para compor a situação atual da produção agroindustrial artesanal, bem como as referências de autores que subsidiaram a elaboração das proposições.

Quadro 11 - Proposições representativas das categorias analíticas para verificação dos indicadores de sustentabilidade social e práticas sustentáveis.

(continua)

Categorias analíticas apriorística e a posteriori	Proposições representativas da situação atual da produção agroindustrial artesanal	Referências
<p>Categoria 1. Identificação e Caracterização Geral da Agroindústria Artesanal, Clientes e Instituições de Apoio</p>	-	- (conclusão)
<p>Categoria 2 Condição social dos produtores artesanais; Subcategoria 2.1 Condições do trabalho na atividade; Subcategoria 2.2 Condições sociais da localidade; Subcategoria 2.3 Poder de negociação do fornecedor; Subcategoria 2.4 Macroimpactos da atividade.</p>	<p>CS1. Estabilidade de trabalho e renda favorável. CS2. Atividades laborais satisfatórias. CS3. Saúde e segurança ocupacional adequadas. CS4. Desenvolvimento de capacidades. CS5. Capital produtivo adequado. CS6. Capital humano adequado. CS7. Capital comunitário adequado. CS8. Provisão de informações na cadeia de suprimentos. CS9. Boa influência decisória junto ao cliente. CS10. Geração de macroimpactos.</p>	<p>Labuschagne, Brent e Erck (2004).</p>
<p>Categoria 3 Práticas sustentáveis na cadeia de suprimentos de produtos artesanais que conduzem à sustentabilidade social. Subcategoria 3.1 Compartilhamento de informações na perspectiva fornecedor/cliente. Subcategoria 3.2 Confiança. Subcategoria 3.3 Ações coletivas. Subcategoria 3.3.1 Cooperação horizontal entre produtores. Subcategoria 3.3.2 Cooperação vertical fornecedor/cliente. Subcategoria 3.3.2 Colaboração vertical fornecedor/cliente. Subcategoria 3.4 Políticas internas a pequenos fornecedores.</p>	<p>PSCS1. Compartilhamento de informações. PSCS2. Transparência na cadeia de suprimentos. PSCS3. Ética nas relações com o cliente. PSCS4. Confiança nas transações. PSCS5. Cooperação Horizontal presente. PSCS6. Cooperação Vertical presente. PSCS7. Colaboração Vertical presente. PSCS8. Existência de políticas internas a pequenos fornecedores.</p>	<p>McAllister (1995); Lambert, Emmelhainz e Gardner (1996); Cooper, Lambert e Pagh (1997); Mentzer et al. (2001); Olson (2001); Britto (2002); Barratt (2004); Fawcett et al. (2007); Awaysheh e Klassen (2010); Silva e Lourenzani (2011); Katunzi (2011); Wenningkamp e Schmidt (2012); Fulginiti et al. (2015); Dania, Xing e Amer (2016).</p>
<p>Categoria 4 Práticas sustentáveis de apoio à produção artesanal que</p>	<p>PSIA1. Prestação de apoio técnico.</p>	<p>Freire (1977); Prezotto (2002); Batalha, Buainain e</p>

(conclusão)

Categorias analíticas apriorística e a posteriori	Proposições representativas da situação atual da produção agroindustrial artesanal	Referências
conduzem à sustentabilidade social. Subcategoria 4.1 Apoios técnicos, gerenciais e financeiros. Subcategoria 4.2 Formação e capacitação. Subcategoria 4.3 Pesquisa e desenvolvimento tecnológico. Subcategoria 4.4 Políticas públicas.	PSIA2. Prestação de apoio gerencial. PSIA3. Prestação de apoio financeiro. PSIA4. Ações de formação e capacitação. PSIA5. Pesquisa e desenvolvimento tecnológico voltados a produção artesanal. PSIA6. Acesso a políticas públicas.	Souza Filho (2013); Silva e Lourenzani (2011). Kolling, Nery e Molina (1999); Prezotto. (2002); Lopes e Ferreira (2004); Furtado (2006); Freire (2007). Hall (2007); Carvalho (1992). Gehlen (2004); Veiga (2001); Belik (2015).

Fonte: Esta pesquisa (2017).

Tendo em vista o Quadro 11, as proposições representativas formuladas têm intuito de traçar um quadro geral que permeia cada unidade agroindustrial artesanal pesquisada a partir das informações atuais coletadas pelos instrumentos de pesquisa. Dessa maneira, um quadro representativo geral antes das discussões detalhadas já demonstra a situação atual dos aspectos sociais e de relacionamentos na CS, bem como a atuação dos apoios institucionais, e tem objetivo de facilitar a interpretação deste trabalho. Cabe salientar que, no quesito de avaliação social, as proposições representativas acabam por se traduzir em indicadores de desempenho social da produção agroindustrial artesanal. As proposições alinhadas como indicadores vão ao encontro com do proposto por Jannuzzi (2001), ao estabelecer que indicadores sociais são recursos metodológicos que proveem informações sobre características da realidade social ou sobre mudanças que ocorrem naquele ambiente. Corroborou Lourenço e Carvalho (2013), ao estabelecer que indicadores objetivam mensurar a sustentabilidade como, por exemplo, a dimensão social.

Concluída a etapa de formulação de proposições representativas das categorias listadas no Quadro 11, que objetivou traçar uma análise da situação atual da produção artesanal quanto aos indicadores de sustentabilidade social e práticas sustentáveis atuais na CS, bem como os apoios prestados por instituições, a próxima etapa foi a contagem das incidências das proposições presentes em cada sistema agroindustrial artesanal da amostra, na qual cada uma foi identificada por códigos, em que foi analisada cada unidade da amostra, para posteriormente permitir a avaliação de cada categoria proposta, considerando a frequência de cada proposição detectada. Cumpre informar que o procedimento não inclui operações estatísticas, dado o reduzido número de entrevistas, dessa forma, a análise das frequências se deu por

contagens simples de incidência das proposições em cada sistema agroindustrial artesanal da amostra.

A análise detalhada das relações entre as práticas sustentáveis que conduzem à sustentabilidade social e que agregam benefícios às cadeias de suprimentos de produtos artesanais foi realizada a partir da discussão de acordo com as categorias apriorísticas e a posteriori formuladas nesta pesquisa.

Dessa forma, a seguir são descritas as etapas da análise de conteúdo para obtenção dos resultados deste trabalho contendo a pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, conforme orienta Bardin (1977):

- (i) Pré-análise: o tema de pesquisa escolhido partiu do conhecimento prévio de que a sustentabilidade social é comumente pouco explorada em diversas publicações acadêmicas e em balanços empresariais sustentáveis, sendo geralmente preterida por temas que dão enfoque às questões econômicas e ambientais. Geralmente, quando se busca temáticas ligadas a questões sociais, estas se mostram restritas e com ações pontuais de apoio filantrópico ou de combate à pobreza extrema, verificando baixas abordagens ligadas às condições de trabalho, poder de negociação, provisão de informações, desenvolvimento humano e comunitário a partir de ações e relacionamentos na perspectiva do fornecedor/cliente. A partir da situação apontada, realizou-se uma revisão sistemática de literatura com intuito de corroborar com as proposições teóricas lançadas a fim de se verificar se a produção acadêmica é tratada de maneira escassa, quando trata de aspectos ligados à sustentabilidade social, especialmente no setor agroalimentar, onde estão inseridos pequenos agricultores que muitas vezes estão a mercê das políticas públicas destinadas ao perímetro urbano e sujeitos ao baixo poder de negociação quando na comercialização de seus produtos, já que geralmente estão colocados no elo mais fragilizado de uma cadeia de suprimentos. Ainda se buscou-se na revisão sistemática verificar se abordagens constavam ações coletivas, uma vez que estas são consideradas fundamentais quando se pretende verificar elementos que favorecem melhorias dos indicadores sociais de grupos de produção menos favorecidos. Os resultados são mostrados na seção 4.1.1 *Estado*

da Arte sobre a Sustentabilidade Social e os Arranjos e as Práticas Sustentáveis em Ações Coletivas em Cadeias de Suprimentos Agroalimentares que apontou a relevância do tema, trazendo elementos para análise das áreas mais abordadas e a escassez de temáticas sociais ou com baixa abordagem no meio científico.

Para a pesquisa de campo, foram selecionadas 7 (sete) unidades agroindustriais artesanais, como ponto de partida para a pesquisa, todas no Distrito Federal, unidade da federação em que está prevista por lei a produção artesanal agroindustrial. Considerando que unidades comercializam produtos a clientes formais a partir da regularização sanitária proporcionada pela formalização da agroindústria artesanal e que são objeto de apoios de instituições formais do poder público pela características socioprodutivas inerentes, foram formuladas questões de pesquisa divididas em grupos de modo a proporcionar resposta às questões de pesquisas formuladas, sendo as categorias: (i) identificação e caracterização geral da agroindústria artesanal, clientes e instituições de apoio; (ii) indicadores de sustentabilidade social; (iii) práticas sustentáveis na cadeia de suprimentos; e (iv) práticas sustentáveis de apoio à produção agroindustrial artesanal. Portanto, produziram-se 3 (três) roteiros de entrevistas semiestruturadas que foram aplicadas na unidade agroindustrial artesanal, no principal cliente comprador do produto artesanal e nas instituições que reconhecidamente apoiam a produção artesanal no Distrito Federal.

O contato foi primeiramente realizado com os produtores artesanais por telefone, através do qual era esclarecida a finalidade da pesquisa e o produtor manifestava-se sobre a aceitabilidade. Havendo aceite do produtor em participar da pesquisa, realizou-se um agendamento para visita a unidade agroindustrial de acordo com a sua disponibilidade. As visitas as unidades artesanais ocorreram no período entre 01/06/2017 e 31/08/2017. Ocorrida a primeira visita na unidade agroindustrial, à medida que ocorriam visitas nas unidades agroindustriais, os clientes compradores e instituições de apoio foram sendo identificados, então, partiram-se para novas rodadas de entrevistas com esses entes. Dessa

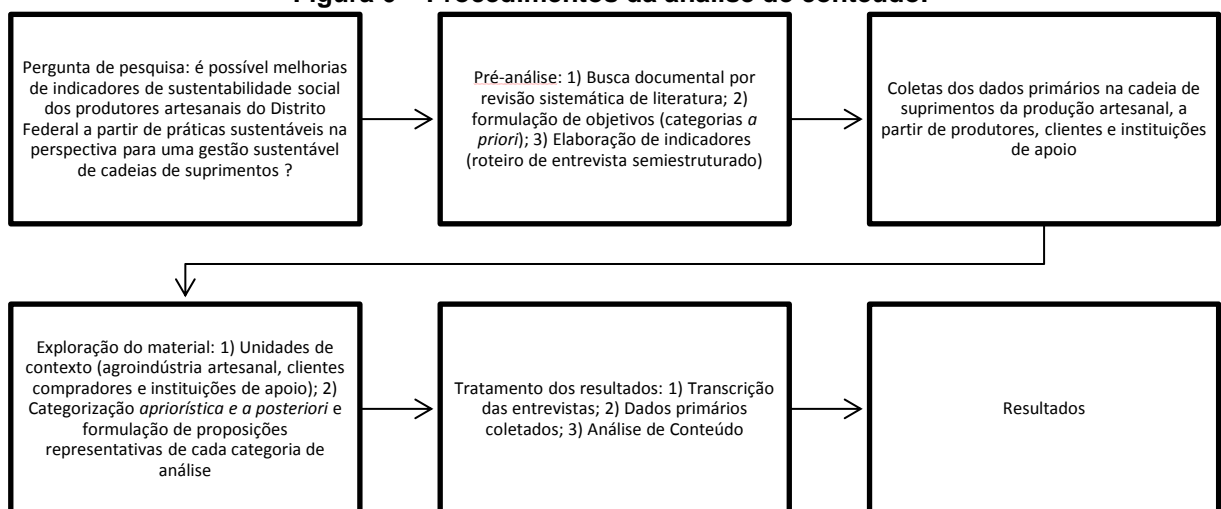
maneira, as visitas para entrevistas com clientes e instituições de apoio ocorreram no período de 01/07/2017 a 31/09/2017.

- (ii) Exploração do material: a coleta das informações oriundas das entrevistas foi fragmentada em unidades de registro ou de contexto e classificada segundo a categorização a priori e a posteriori proposta, sendo: (a) categoria 1: identificação e caracterização geral da agroindústria artesanal, clientes e instituições de apoio; (b) categoria 2: condição social dos produtores artesanais (subcategoria 2.1: condições do trabalho na atividade; subcategoria 2.2: condições sociais da localidade, subcategoria 2.3: poder de negociação do fornecedor, subcategoria 2.4: macroimpactos da atividade; (c) categoria 3: práticas sustentáveis na cadeia de suprimentos de produtos artesanais que conduzem à sustentabilidade social (subcategoria 3.1: compartilhamento de informações na perspectiva fornecedor/cliente; subcategoria 3.2: confiança; subcategoria 3.3: ações coletivas; e 3.4: políticas internas a pequenos fornecedores); (d) categoria 4: práticas sustentáveis de apoio à produção artesanal que conduzem à sustentabilidade social (subcategoria 4.1 apoios técnicos, gerenciais e financeiros; subcategoria 4.2: formação e capacitação; subcategoria 4.3: pesquisa e desenvolvimento tecnológico; subcategoria 4.4: políticas públicas). Cabe esclarecer que a categorização a posteriori foi incluída e utilizada após exploração do material como resultado da classificação progressiva dos elementos após a coleta dos dados. Segundo Bardin (1977), a categorização a posteriori melhora a interpretação das informações coletadas e amplia a percepção dos fenômenos estudados. As unidades de registros foram extraídas de descrições coletadas nas entrevistas semiestruturadas na unidade artesanal, nos clientes e nas instituições de apoio.
- (iii) Tratamento dos resultados, inferência e interpretação: esta é a última etapa proposta por Bardin (1977). As informações coletadas nas unidades artesanais, clientes compradores e instituições de apoio foram sendo reagrupados e classificados conforme similaridades e diferenciações, de modo a atingir o objetivo desta pesquisa. Cabe

destacar que as entrevistas foram transcritas em prancheta de campo, e algumas notas foram tomadas para auxílio da interpretação do trabalho. Após a coleta de campo, as informações foram digitadas para possibilitar a elaboração de quadros e tabelas a fim de facilitar a interpretação. Cumpre esclarecer que, no contato para acessibilidade da entrevista com os produtores artesanais e clientes compradores, foi realizado acordo para sigilo dos dados de identificação do entrevistado como condição para a acessibilidade. Os entrevistados receberam a denominação de A, B, C, D, E e F, que corresponde ao produtor artesanal e seu cliente correspondente. Já as instituições de apoio receberam a denominação de A, B e C.

A Figura 6 resume os procedimentos utilizados nesta pesquisa, considerando as etapas da análise de conteúdo propostas por Bardin (1977).

Figura 6 – Procedimentos da análise de conteúdo.



Fonte: Esta pesquisa (2017).

A Figura 6 demonstra os procedimentos adotados nesta dissertação para obtenção dos resultados; nesse sentido, a seção seguinte expõe os resultados frente aos objetivos propostos nesta dissertação.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Análise da Revisão Sistemática da Literatura

Alguns aspectos dos objetivos específicos 2, 3 e 4 foram atingidos com base na revisão sistemática da literatura, tais como: identificação de indicadores de sustentabilidade social que permitem avaliar de maneira abrangente questões sociais internas e externas; a identificação de práticas sustentáveis ligadas a ações coletivas, como a cooperação e colaboração, em uma cadeia de suprimentos, bem como a verificação de relacionamentos horizontais e verticais que possam estar relacionados aos indicadores propostos. A seguir, os resultados são apresentados.

4.1.1 Estado da Arte sobre a Sustentabilidade Social e as Práticas Sustentáveis de Ações Coletivas em Cadeias de Suprimentos Agroalimentares

O levantamento das pesquisas relacionadas à sustentabilidade social e às práticas sustentáveis de ações coletivas para a sustentabilidade de cadeia de suprimentos agroalimentares retrata o quadro atual da produção científica na tratativa do tema. O levantamento teve intuito de diagnosticar quais variáveis são abordadas pelos autores quanto à sustentabilidade social e classifica-las a luz de Labuschagne, Brent e Erck (2004). Ademais, o estado da arte permitiu traçar quais ações coletivas foram abordadas, bem como os níveis de relacionamentos. Dito isso, a caracterização denominada estado da arte das pesquisas foi levantada a partir da revisão de literatura sistemática realizada em diversos bancos de dados com reputação no meio acadêmico. Cabe destacar que os trabalhos de Guarnieri (2015), Delbufalo (2012); e Wong et. al (2012) utilizaram a revisão sistemática de literatura para os estudos propostos.

Com base no procedimento metodológico proposto de uma revisão sistemática de literatura, esta seção discute e apresenta os resultados dos artigos selecionados objetos do estudo.

Com base nas análises dos títulos dos artigos coletados, “*supply chain*” e “*food*” foram os termos com maior frequência de uso, 16 e 15 vezes, respectivamente. Em sequência, considerando as maiores frequências de recorrências em ordem decrescente, figuram os termos “*sustainable*” (8), “*responsibility*” (8), “*corporate*” (7), “*social*” (7). Cumpre destacar que o termo “*ethic*” ocorre somente em quatro títulos da

amostra coletada. Elkington (2001) destaca que o comportamento ético abarca todas as dimensões da sustentabilidade e atribui ao indivíduo, organização ou corporação à sua responsabilidade.

A Figura 7 ilustra, por meio da nuvem de palavras, os principais termos encontrados nos títulos.

Figura 7 – Nuvem das palavras mais citadas nos títulos da amostra coletada.



Fonte: Esta pesquisa (2017).

Considerando as palavras-chave da amostra, “*supply chain*” foi o termo com maior frequência, aparecendo 19 vezes nos 31 artigos que compõem a amostra. Na sequência, em ordem decrescente, “*sustainability*”(14), “*social*” (13) e “*food*” (13) são os termos mais recorrentes nas palavras-chave. A Figura 8 ilustra, por meio da nuvem de palavras, os principais termos encontrados nas palavras-chave dos artigos. Estes números revelam que há correspondência dos trabalhos seleccionados ao conceito de sustentabilidade social na cadeia de suprimentos de alimentos.

Figura 8 - Nuvem das palavras mais citadas nas palavras-chave.



Fonte: Esta pesquisa (2017).

Os indicadores relativos à sustentabilidade social foram identificados nos artigos que compõem a amostra coletada à luz dos critérios estabelecidos por Labuschagne, Brent e Erck (2004) e foram classificados de acordo com as dimensões estabelecidas pelos mesmos autores. Cumpre destacar que os indicadores exercem um papel mutável e evolutivo em resposta aos anseios da sociedade e evolução conceitual dos entendimentos e poderão ser desenvolvidos em momentos futuros, à medida que as organizações passem a avaliar de fato as suas contribuições líquidas à real geração de riqueza social à sociedade (ELKINGTON, 2001).

O Quadro 12 apresenta os resultados dos indicadores presentes nos artigos que compõem a amostra e correspondem a cada autor das publicações com base na classificação de Labuschagne, Brent e Erck (2004). Nela estão colocadas as classificações de indicadores identificados à luz da análise dos artigos, bem como a esfera dos indicadores a que pertencem.

Quadro 12 – Indicadores de sustentabilidade social nas cadeias de suprimentos agroalimentares.

(continua)

Autores	Recursos Humanos Internos	População Externa	Participação de Stakeholders	Desempenho Macrossocial
Manning, Baines e Chadd (2006)	Saúde e segurança, práticas de emprego	Capital humano	Provisão de informações, influência de <i>stakeholders</i>	
Rimington, Carlton e Hawkins (2006)		Capital humano	Provisão de informações, influência de <i>stakeholders</i>	Performance econômica e socioambiental
Fearne, Duffy and Hornibrook (2006)			Provisão de informações,	

(continuação)

Autores	Recursos Humanos Internos	População Externa	Participação de Stakeholders	Desempenho Macrossocial
			influência de <i>stakeholders</i>	
Setthasakko (2007)	Saúde e segurança	Capital humano	Provisão de informações, influência de <i>stakeholders</i>	
Blanc (2009)		Capital comunitário	Influência de <i>stakeholders</i>	
Cross (2009)	Saúde e segurança, práticas de emprego	Capital humano, capital comunitário		
Spence e Bourlakis (2009)		Capital humano	Provisão de informações, influência de <i>stakeholders</i>	
Oglethorpe e Heron (2010)		Capital humano, capital comunitário		
Pulina e Timpanaro (2012)	Saúde e segurança	Capital humano		
Wanga et al. (2013)	Saúde e segurança	Capital humano	Provisão de informações, influência de <i>stakeholders</i>	
Zhang et al. (2013)		Capital humano		
Urquhart e Acott (2013)		Capital comunitário	Influência de <i>stakeholders</i>	Performance socioambiental
Manning (2013)		Capital humano	Provisão de informações, influência de <i>stakeholders</i>	
Wiese e Toporowski (2003)	Saúde e segurança	Capital humano, capital comunitário		
Davenport e Low (2013)			Provisão de informações, influência de <i>stakeholders</i>	
Chen, JunZhang e Delaurentis (2014)		Capital humano	Provisão de informações, influência de <i>stakeholders</i>	
Bisognoa (2015)		Capital comunitário	Influência de <i>stakeholders</i>	
Agustin et al. (2015)	Saúde e segurança, práticas de emprego, desenvolvimento de capacidades		Provisão de informações, influência de <i>stakeholders</i>	
Shnayder, Rijnsoever e Hekkert (2015)	Saúde e segurança, práticas de emprego, desenvolvimento de capacidades	Capital humano, capital produtivo	Provisão de informações, influência de <i>stakeholders</i>	Performance socioambiental
Jacob-John e Veerapa (2015)		Capital humano, capital comunitário	Provisão de informações,	

(conclusão)

Autores	Recursos Humanos Internos	População Externa	Participação de Stakeholders	Desempenho Macrossocial
			influência de <i>stakeholders</i>	
Carlisle (2015)		Capital humano	Provisão de informações, influência de <i>stakeholders</i>	
New (2015)	Estabilidade de emprego, saúde e segurança, práticas de emprego, desenvolvimento de capacidades	Capital humano		
Tidya, Wangb e Hallc (2016)			Influência de <i>stakeholders</i>	
Wilhelm, Blome e Wieck (2016)	Saúde e segurança, práticas de emprego	Capital humano	Influência de <i>stakeholders</i>	Performance socioambiental
Giovannucci e Potts (2016)		Capital humano, capital produtivo		Performance econômica e socioambiental
Beber et al. (2016)	Estabilidade de emprego, saúde e segurança, práticas de emprego, desenvolvimento de capacidades	Capital humano, capital comunitário	Provisão de informações, influência de <i>stakeholders</i>	Performance socioambiental
Li et al. (2016)		Capital humano		
Famiola e Adiwoso (2016)		Capital humano, capital comunitário, capital produtivo		
Zhang, Lin and Liu (2016)		Capital humano	Provisão de informações	
Jubin Jacob Jacob-John (2017)	Saúde e segurança	Capital humano		
John Chelliah (2017)		Capital humano		

Fonte: Esta pesquisa (2017).

Analisando o Quadro 12, percebe-se que a amostra apresenta, em sua maioria, indicadores de sustentabilidade social relacionados à população externa (27), seguidos por participação de *stakeholders* (20), recursos humanos internos (12) e, por último, indicadores relacionados ao desempenho macrossocial (6). Esses resultados já demonstram uma abordagem acadêmica maior de elementos externos à organização alvo, já que indicadores relacionados aos recursos humanos internos estão presentes em somente 12 (doze) artigos.

Dentre as esferas dos indicadores de sustentabilidade, considerando a população externa, verifica-se que o capital humano foi o indicador que predominou, sendo abordado em 23 artigos. A frequência de abordagem desse indicador nos

artigos analisados demonstra a importância dada aos aspectos humanos, como saúde, educação e desenvolvimento local das comunidades, decorrentes de impactos de empreendimentos agroalimentares. Elkington (2001) enfatiza que os aspectos relacionados ao capital humano devem abranger aspectos mais amplos na sociedade e com potencial de criação de riquezas de modo a contemplar saúde, educação e habilidades nas populações.

Já na categoria relacionada à participação dos *stakeholders*, a maior parte dos artigos trata da influência de *stakeholders* (19), seguida pela provisão de informações (15). Dessa forma, os autores destacam o papel do poder de negociação dos *stakeholders* e a importância de estratégias mais eficazes de posicionamento e relacionamento, especialmente dos membros mais fragilizados na CS agroalimentar. Outro destaque nos indicadores está relacionado à provisão de informações, este no intuito de reduzir a assimetria nas cadeias de suprimentos, bem como prover informações sociais e ambientais a diferentes grupos internos e externos.

Os indicadores inerentes aos recursos humanos internos às organizações se mostraram praticamente alinhados às questões de prevenção de doenças ocupacionais e às ações de segurança do trabalho, enquadradas sob o indicador saúde e segurança.

Os resultados relacionados às questões macrossociais obtiveram um menor número de abordagens dentre os demais indicadores considerados neste trabalho, abordados em somente 6 (seis) artigos, quando considerados aspectos relacionados à performance socioambiental. O desempenho socioambiental dentre uma análise macrossocial considera as transformações sociais e ambientais em nível regional e nacional, podendo se figurar como uma das razões pela baixa abordagem nestes estudos, já que os impactos em maior escala são de empreendimentos com maior escala de produção agroalimentar e extrapola a maior parte dos artigos, que se compõem praticamente por estudos de casos.

Os artigos que compõem a amostra apresentaram indicadores de sustentabilidade social, pressupondo que, para a sua efetivação e transição para a sustentabilidade em cadeias de suprimentos agroalimentares, devem-se prover arranjos cooperativos ou colaborativos entre os *stakeholders*. Silva e Lourenzani (2011) salientam que arranjos cooperativos entre agentes de uma cadeia de suprimentos agroalimentar favorecem alternativas para inserção de entes mais frágeis

aos canais de distribuição e comercialização, e também na melhoria do bem-estar social.

No Quadro 13, estão discriminadas as categorias de abordagens encontradas em ações cooperativas e colaborativas, conforme classificações, segundo Britto (2002) e Barratt (2004), respectivamente, e tipologias de colaboração (vertical ou horizontal) e identificação dos membros que estão presentes nos arranjos colaborativos.

Quadro 13 – Categorias de ações cooperativas e colaborativas.

(continua)

Autores	Ações cooperativas	Colaboração	Vert.	Hor.	Relações de colaboração
Manning, Baines e Chadd (2006)	Interorganizacionais				
Rimington, Carlton e Hawkins (2006)	Interorganizacionais e tecnológicas				Consumidor/Fornecedor
Fearne, Duffy and Hornibrook (2006)	Interorganizacionais	Compartilhamento de Informações / Difusão Tecnológica e Científica	x		Varejista/Fornecedor
Setthasakko (2007)	Interorganizacionais				
Blanc (2009)	Técnico-produtiva, interorganizacionais e tecnológicas	Compartilhamento de Informações / Compartilhamento de Infraestrutura / Difusão Tecnológica e Científica		x	Entre fornecedores
Cross (2009)	Técnico-produtiva, interorganizacionais e tecnológicas				
Spence e Bourlakis (2009)	Interorganizacionais e tecnológicas	Compartilhamento de Informações / Difusão Tecnológica e Científica	x		Varejista/Fornecedor
Oglethorpe e Heron (2010)	Técnico-produtiva, interorganizacionais e tecnológicas				
Pulina e Timpanaro (2012)	Técnico-produtiva	Difusão Tecnológica e Científica	x		Fornecedor/Indústria/Consumidor
Wanga et al. (2013)	Interorganizacionais e tecnológicas	Difusão tecnológica e científica		x	Entre restaurantes
Zhang et al. (2013)	Interorganizacionais	Compartilhamento de informações	x		Indústria/Varejista
Urquhart e Acott (2013)	Técnico-produtiva, interorganizacionais e tecnológicas	Compartilhamento de Informações / Compartilhamento		x	Entre fornecedores

(continuação)

Autores	Ações cooperativas	Colaboração	Vert.	Hor.	Relações de colaboração
		de Infraestrutura / Difusão Tecnológica e Científica			
Manning (2013)	Interorganizacionais				
Wiese e Toporowski (2003)	Técnico-produtiva, interorganizacionais e tecnológicas				Varejista/Fornecedor
Davenport e Low (2013)	Técnico-produtiva, interorganizacionais e tecnológicas				
Chen, JunZhang e Delaurentis (2014)	Interorganizacionais e tecnológicas	Compartilhamento de Informações	x		Varejista/Fornecedor
Bisognoa (2015)	Interorganizacionais e tecnológicas	Compartilhamento de Informações / Compartilhamento de Infraestrutura / Difusão Tecnológica e Científica		x	Entre fornecedores
Agustin et al. (2015)	Técnico-produtiva, interorganizacionais e tecnológicas	Integração de Processos produtivos, Compartilhamento de informações, Compartilhamento de Infraestrutura, Difusão Tecnológica e Científica	x	x	Fornecedor/Indústria/ Consumidor
Shnayder, Rijnsoever e Hekkert (2015)	Tecnológicas	Compartilhamento de Informações		x	Entre Indústrias
Jacob-John e Veerapa (2015)	Interorganizacionais e tecnológicas				
Carlisle (2015)	Técnico-produtiva, interorganizacionais e tecnológicas	Compartilhamento de Informações / Compartilhamento de Infraestrutura / Difusão Tecnológica e Científica		x	Entre Fornecedores
New (2015)	Interorganizacionais				
Tidya, Wangb e Hallc (2016)	Interorganizacionais				
Wilhelm, Blome e Wieck (2016)	Interorganizacionais e tecnológicas				
Giovannucci e Potts (2016)	Tecnológicas	Compartilhamento de Informações / Compartilhamento de Infraestrutura	x		Indústria/Fornecedor

(conclusão)

Autores	Ações cooperativas	Colaboração	Vert.	Hor.	Relações de colaboração
Beber et al. (2016)	Técnico-produtiva, interorganizacionais e tecnológicas				
Li et al. (2016)	Interorganizacionais e tecnológicas				
Famiola e Adiwoso (2016)	Técnico-produtiva, interorganizacionais e tecnológicas	Difusão Tecnológica e Científica	x		Indústria/Fornecedor
Zhang, Lin and Liu (2016)	Tecnológicas	Difusão Tecnológica e Científica	x		Indústria/Fornecedor
Jubin Jacob Jacob-John (2017)	Interorganizacionais				
John Chelliah (2017)	Interorganizacionais				

Fonte: Esta pesquisa (2017).

Com base nas relações de ações coletivas e integrativas de cooperação e colaboração identificadas nos artigos da amostra, conforme especificado no Quadro 13, destaca-se que em todos os artigos foram encontradas abordagens cooperativas. Dentre as ações cooperativas identificadas, estas foram classificadas conforme Britto (2002) e também apresentadas no quadro 13. Nas classificações de abordagens cooperativas, predominam as cooperações interorganizacionais (27), seguidas de cooperações tecnológicas (21) e, por último, as técnico-produtivas (11). Dessa forma, verifica-se um predomínio das cooperações que envolvem elementos que influenciam as tomadas de decisões entre os entes da cadeia ou da rede cooperativa, seguidas por ações cooperativas relacionadas a trocas de informações que potencializam o processo inovativo, e, em menor grau, as cooperações que intentam em aperfeiçoar a eficiência operacional e de produção entre os agentes da cadeia ou da rede.

Já as ações colaborativas, em que se espera um relacionamento mais evolutivo e pressupõe uma implementação conjunta e gestão compartilhada por objetivos comuns dentre uma CS, em 15 (quinze) dos 31 artigos coletados na amostra, pode ser percebido este tipo de integração entre os membros. As ações colaborativas estão classificadas segundo levantado por Barratt (2004), e demonstra-se que na amostra houve predominância de interações colaborativas em compartilhamento de informações (11) e difusão tecnológica e científica (11). Os resultados demonstram que os arranjos colaborativos estão em evidencia em pesquisas que investigam

cadeias de suprimentos agroalimentares de organizações nas quais predominam essa interação para superar gargalos de fluxos de informações e a cooperação tecnológica entre os entes.

Os arranjos colaborativos referentes ao compartilhamento de infraestrutura e integração de processos produtivos se apresentaram somente em 6 (seis) e 1 (um) dos artigos da amostra, respectivamente.

Verificando a análise dessas interações, observa-se que os arranjos colaborativos são escassos em artigos quando se referem ao compartilhamento de infraestrutura e do processo produtivo, o que evidencia características bem distintas de negócios entre os membros na CS agroalimentares, já que produtores rurais, varejistas, atacadistas e os ramos da indústria apresentam uma configuração bem distinta de atividade e de desenvolvimento econômico e social. Entretanto, por se tratar de cadeias geralmente com alto grau de incertezas e volatilidades de preços, a superação de gargalos relativos à assimetria de informações e incorporação de processos tecnológicos, especialmente para os agricultores, torna-se mais instigante à investigação.

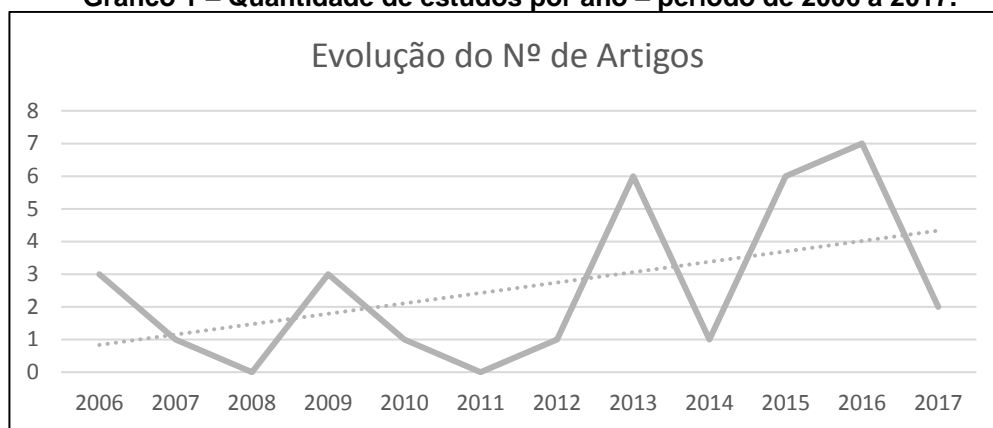
Quando verificados os tipos de interações colaborativas, entre vertical ou horizontal, esta foi detectada em sete artigos, enquanto aquela, em nove. Considerando as interações colaborativas verticais, as ocorrências foram: indústria/fornecedor (3), varejista/fornecedor (3), fornecedor/indústria/consumidor (2) e indústria/varejista (1). Já para as interações horizontais, houve predomínio de interações entre fornecedores (4), e, nas demais, somente com ocorrência em 1 (um) artigo.

As relações colaborativas verticais identificadas apresentaram estreita relação nas relações integrativas com participação de fornecedores, que, neste caso, apresentam-se na maior parte de abordagens com integrações entre produtores rurais. O mesmo ocorre nas interações horizontais, com frequência maior de produtores rurais, em que a formalização de grupos, associativismo ou cooperativismo moldaram os arranjos colaborativos. Essa informação demonstra as abordagens de autores em levantar questões que envolvam relações com agricultores, uma vez que estes figuram como elo mais sensível e enfraquecido junto aos outros entes, necessário então, dessa forma, a investigação de interações colaborativas junto a

parceiros e fornecedores de mesmo nível, com vistas à formação de arranjos coletivos para acessar mercados.

O número de artigos da amostra referente ao estado da arte da sustentabilidade social na CS agroalimentar, nos últimos 12 anos, mostra uma tendência de elevação durante o período considerado que se iniciou em 2006. O Gráfico 1 apresenta a quantidade de artigos por ano na amostra.

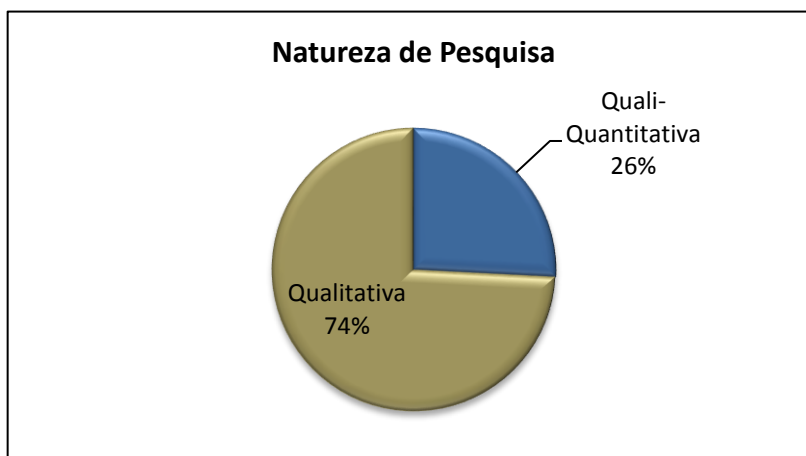
Gráfico 1 – Quantidade de estudos por ano – período de 2006 a 2017.



Fonte: Esta pesquisa (2017).

No Gráfico 1, visualiza-se uma tendência de elevação na quantidade de estudos elaborados (linha pontilhada com inclinação positiva). Pelo exposto, o pico de publicações ocorreu no ano de 2016, ano em que foram produzidos sete estudos. A linha de tendência traçada evidencia a elevação de estudos relacionados à sustentabilidade social na CS agroalimentar. Dessa maneira, esperam-se mais estudos publicados nos anos subsequentes.

Em que pese a natureza de pesquisa, o Gráfico 2 ilustra as abordagens predominantes utilizadas com maior frequência na amostra de 31 estudos.

Gráfico 2 – Percentual de natureza de pesquisa na amostra.

Fonte: Esta pesquisa (2017).

Conforme o Gráfico 2, 74% da amostra adotaram a abordagem qualitativa para a investigação, e somente 26%, a quali-quantitativa. Não se observou nenhum artigo com investigação predominantemente quantitativa. A natureza de pesquisa se concentrou em estudos qualitativos, dado que grande parte dos desenhos de investigação se voltou aos estudos de caso; desenhos estes, que contêm características de pesquisas voltadas ao aprofundamento e entendimento de fenômenos em detalhes.

Considerando os desenhos de investigação predominantes propostos, foram identificadas duas categorias na amostra extraída: estudo de caso e exploratória e descritiva. O Gráfico 3 ilustra o percentual dos desenhos predominantes utilizados na amostra coletada.

Gráfico 3 – Percentual de desenho de investigação predominante na amostra.

Fonte: Esta pesquisa (2017).

Conforme o Gráfico 3, os desenhos predominantes que se mostraram mais utilizados pelos autores foram os estudos de casos (87%), o que mostra que esse tipo de desenho tem um alinhamento próximo às pesquisas qualitativas computadas em alto percentual na natureza de pesquisa. Os artigos exploratórios e descritivos foram desenhos utilizados por quatro artigos. Os resultados demonstram que a maior parte dos autores se concentrou em aprofundar os indicadores, ações, fenômenos e processos relacionados à sustentabilidade social em cadeia ou redes de suprimentos específicas e escolhidas para a investigação. Ressalta-se que não foram detectados trabalhos que consideraram desenhos do tipo *survey* ou essencialmente experimentais.

Considerando a análise geral dos estudos selecionados, há grande predomínio de artigos que abordam indicadores sociais relacionados a ações junto a populações externas que são afetadas ou influenciadas ou impactadas de alguma forma por membros ou processos. Os aspectos da população externa de maior destaque foram os inerentes ao capital humano, em fatores como saúde, educação e desenvolvimento de comunidades fornecedoras de matérias-primas. Outro indicador de sustentabilidade em destaque refere-se à participação de *stakeholders*, no qual se abordou o poder de negociação de entes mais fragilizados na cadeia e superação de gargalos de acesso a mercados com redução da assimetria de informações para elevar ganhos de eficiência para cadeias produtivas.

A gestão sustentável de uma cadeia de suprimentos prevê ações conjuntas com vistas a prover responsabilidades entre os membros como condição prévia para o seu desenvolvimento e vantagens (CAO; ZHANG, 2010). Os indicadores de sustentabilidade identificados por este trabalho pressupõem arranjos coletivos que ocorreram de forma cooperativa, quando se trabalha em conjunto para atingir um objetivo comum (GUARNIERI, 2014). Considerando o resultado das análises, os estudos da amostra expõem predominantemente cooperações interorganizacionais e tecnológicas. Essa predominância demonstra que aspectos relacionados ao reestabelecimento da confiança entre os entes participantes das cadeias agroalimentares, de modo a prover troca de informações e melhoria do planejamento da produção, especialmente para os fornecedores de matérias-primas, são condições fundamentais para a sustentabilidade social das cadeias. A análise da amostra expõe

também que aspectos tecnológicos cooperativos são fundamentais para redução das incertezas inerentes à CS agroalimentar.

Já naqueles artigos em que foram identificados aspectos integrativos, configurados como colaborativos, em uma atuação conjunta e interativa dos membros da cadeia, a amostra apresentou menor proporção em relação aos arranjos cooperativos extraídos. Esse resultado indica que os relacionamentos colaborativos requerem uma análise mais complexa e aparecem em menor proporção nas pesquisas do tipo estudo de caso em cadeias agroalimentares, pois, sendo um arranjo de maior complexidade, pressupõe uma menor frequência de detecção. Nas abordagens colaborativas detectadas, predominaram na amostra, as relações do tipo vertical, envolvendo majoritariamente fornecedores, o que indica universos de investigação voltados aos produtores rurais, elo geralmente mais fragilizado em uma cadeia de suprimentos contendo grandes varejistas e atacadistas.

Pela evolução do número de estudos a cada ano, percebe-se que é crescente a elevação de pesquisas relacionadas à sustentabilidade social em cadeia de suprimentos agroalimentares, apesar de o número de publicações ainda ser considerado baixo. O resultado reflete a maior atenção ao tema em anos recentes, já que as questões sociais começam a entrar em evidência para uma gestão sustentável em cadeia de suprimentos, após maior enfoque nos aspectos relacionadas às dimensões econômicas e ambientais.

O estado da arte demonstra que os indicadores propostos por Labuschagne, Brent e Erck (2004) atuam de forma abrangente e permitem classificar os quesitos sociais propostos nos artigos empíricos para avaliação da sustentabilidade social; nesse sentido, sua utilização apresenta abrangência para utilização de outros estudos. Ademais, o estado da arte demonstra relações entre práticas sustentáveis (em ações coletivas) e indicadores de sustentabilidade social, comumente tratados e relacionados por autores no âmbito internacional, permitindo aderência entre as duas variáveis.

O presente trabalho indica lacunas na literatura para o desenvolvimento futuro de pesquisas, sendo: (a) indicadores de sustentabilidade social em questões macrossociais que investiguem os aspectos de impacto regional ou nacional quanto aos ganhos populacionais auferidos no desenvolvimento de cadeias de suprimentos agroalimentares; (b) ações e arranjos colaborativos relacionados ao

compartilhamento de infraestrutura e integração de processos produtivos entre entes da cadeia de suprimentos agroalimentares; (c) colaborações verticais entre indústrias de alimentos e consumidores; e (d) colaboração horizontal entre indústrias alimentícias, varejistas e consumidores.

Tendo em vista a obtenção dos resultados obtidos na revisão de literatura, a seção seguinte é destinada ao estudo de caso.

4.2 Análise de Conteúdo – Estudo de Caso

Considerando que o estado da arte apontou que estudos empíricos ligados à sustentabilidade social em cadeias agroalimentares ainda requerem ser ampliados, e que os indicadores de sustentabilidade social propostos por Labuschagne, Brent e Erck (2004) apresentam abrangência de aplicação, a seção seguinte expõe os resultados obtidos no estudo de caso.

4.2.1 Categoria 1: Identificação e Caracterização Geral da Agroindústria Artesanal, Clientes e Instituições de Apoio

A categoria ora apresentada visa identificar e caracterizar as unidades agroindustriais artesanais, seus clientes e as instituições, membros da cadeia de suprimentos de produtos artesanais, que apoiam esse modo de produção no Distrito Federal, a partir de informações obtidas do levantamento documental, roteiro de entrevista semiestruturado e a observação direta. As informações coletadas nessa categoria apresentam as informações básicas das unidades agroindustriais artesanais visitadas (amostra), traçando elos com os atores presentes nas relações que permeiam esse modo de produção.

Para a visualização da amostra, a Figura 9 apresenta a visão geral externa das agroindústrias artesanais da amostra e objeto desta pesquisa.

Figura 9 – Vista geral externa das agroindústrias artesanais da amostra.



Fonte: Esta pesquisa (2017).

Na Figura 9, tem-se as seguintes unidades agroindustriais artesanais e seus produtos de fabricação correspondentes: (1) Agroindústria A – Licores e Geleias; (2) Agroindústria B – Vegetais Desidratados; (3) Agroindústria C – Doces em Barra; (4) Agroindústria D – Tofu; (5) Agroindústria E – Pães artesanais; (6) Agroindústria F – Palmitos em conserva; e (7) Agroindústria G – Embutidos. Destaca-se que todas as unidades pesquisadas se encontram na zona rural do Distrito Federal e tendo como característica locacional principal, estarem instaladas nas proximidades das residências dos produtores.

A partir das informações coletadas nos instrumentos de pesquisas elencados, os resultados da identificação e caracterização das agroindústrias artesanais estão compilados no Quadro 14.

Quadro 14 – Quadro geral de identificação e caracterização das unidades artesanais da amostra.

Itens	Entrevistado A	Entrevistado B	Entrevistado C	Entrevistado D	Entrevistado E	Entrevistado F	Entrevistado G
Nome	Produtor A	Produtor B	Produtor C	Produtor D	Produtor E	Produtor F	Produtor G
Agroindústria	Agroindústria A	Agroindústria B	Agroindústria C	Agroindústria D	Agroindústria E	Agroindústria F	Agroindústria G
Endereço	-	-	-	-	-	-	-
Localidade	Distrito Federal						
Início	2013	2012	2001	2012	2013	2012	2012
Produtos	Licores e Geleias	Vegetais Desidratados	Doces em Barra	Tofu	Pães artesanais	Palmito em conserva	Embutidos
Motivação	Tradição Familiar	Disponibilidade e de matéria-prima	Tradição familiar	Tradição Familiar	Tradição Familiar	Mercado atrativo	Tradição Familiar
Atividade anterior	Empregada Pública	Advocacia	Atividades Domésticas	Agricultura	Agricultura	Agricultura	Agricultura
Entidade coletiva?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não
Clientes	Pessoas físicas, restaurantes e hotéis	Pessoas físicas e estabel. comercial de produtos naturais	Pessoas físicas e estabel. comercial de produtos naturais	Pessoas físicas e restaurantes	Pessoas físicas e restaurantes	Pessoas físicas e comprador eventual	Pessoas físicas e comprador eventual
Cliente principal	Restaurante convencional	Loja de Produtos Naturais	Loja de Produtos Naturais	Restaurante de comida natural	Restaurante de comida natural	-	-
Como chegou ao cliente?	Encontro em feiras ou eventos	Oferta do produto	Encontro em feiras ou eventos	Indicação de outro comprador	Oferta do produto	-	-
Apoios	EMATER, DIPOVA e SEBRAE	EMATER e SEBRAE	EMATER e SEBRAE	EMATER e SEBRAE	EMATER/DF	EMATER	EMATER
Nº colaboradores	3	2	2	4	3	3	3
Quem?	Produtora, filha e genro	Produtora e esposo	Produtora e filho	Produtora, esposo e filhos	Produtora e os pais	Produtora, esposo e ajudante eventual	Produtor, esposa e filha

(continua)

								(conclusão)
Itens	Entrevista- do A	Entrevistado B	Entrevistado C	Entrevista- do D	Entrevista- do E	Entrevista- do F	Entrevista- do G	
Fonte de insumo	Externa	Própria	Própria	Externa	Externa	Própria	Externa	

Fonte: Esta pesquisa (2017).

As informações constantes no Quadro 14 indicam as características gerais dos estabelecimentos agroindustriais artesanais captados pelos documentos disponibilizados, entrevistas e observações diretas, *in loco*, e permitem o aprofundamento das análises relacionadas aos indicadores de sustentabilidade social e práticas sustentáveis em que permeiam a CS desses produtos, bem como os apoios institucionais auferidos. Cabe esclarecer que a identificação das unidades agroindustriais artesanais deu enfoque nominal aos produtores proprietários, uma vez que as unidades não detêm registro como pessoa jurídica, o que é permitido pela simplificação de registro fiscal e tributário, estabelecido pela Lei nº 4.096, de 11 de fevereiro de 2008, que dispõe sobre as normas sanitárias e estabelece tratamento simplificado e diferenciado para a produção, o processamento e a comercialização de produtos artesanais comestíveis (CÂMARA LEGISLATIVA DO DISTRITO FEDERAL, 2017).

Com relação à caracterização, o Quadro 14 indica que cada unidade agroindustrial detém uma especificidade de tipo de produto agroalimentar a que se dedica, sendo eles: licores e geleias, vegetais desidratados, doces em barra, tofu, pães artesanais, palmitos em conserva e embutidos. Dessa forma, a amostra desta pesquisa aponta que a maior parte das unidades agroindustriais se dedica ao processamento de produtos de origem vegetal (6), e somente uma dedicada ao processamento de origem animal, os embutidos. Cumpre esclarecer que a unidade agroindustrial artesanal dedicada à produção de pão foi considerada como de processamento de origem vegetal, uma vez que, na maior parte da produção, o produtor se dedica à produção vegana, sem uso de produtos de origem animal ou derivados.

Dentre as motivações da produção artesanal das 7 (sete) agroindústrias artesanais visitadas, há predomínio da tradição familiar como a principal motivação em 5 (cinco) casos, o que confirma a característica inerente ao processo de produção tradicional da produção artesanal. O mercado atrativo foi relatado em uma unidade artesanal de palmito em conserva, pois, segundo o produtor, houve uma necessidade

de busca de um novo produto em que propiciasse melhores condições de vida para a família, em alternativa à produção olerícola exercida anteriormente. Entretanto, mesmo não possuindo tradição na produção de palmito em conserva, o produtor destaca que passou a produzir esse produto a partir de tradição de outros familiares que já estão no ramo em outra localidade, o que o auxiliou no início da atividade. Já a disponibilidade de matéria-prima como principal motivação para a produção agroindustrial foi apontada pelo Produtor B, que iniciou a atividade em razão do desperdício no sítio onde reside pela produção hortícola diversificada, e após conhecer a técnica de desidratação, passou a utilizá-la para essa finalidade, e ao mesmo tempo, ampliar a renda.

Uma característica relevante percebida quando na caracterização das unidades artesanais, apontada pelo Quadro 14, é que alguns produtores se converteram à produção rural após exercerem outras atividades não ligadas ao agronegócio (3), a exemplo de empregos públicos, atividade liberais, dentre outros. Entretanto, os demais (4) já exerciam atividades eminentemente agrícolas e passaram à condição de produtor agroindustrial com o objetivo principal de melhoria de renda. Demonstra-se então, que a agroindustrialização artesanal tornou-se uma opção de trabalho e renda tanto para famílias de agricultores familiares, tanto para famílias que se ocupavam anteriormente em atividades não agropecuárias.

O Quadro 14 também aponta que nos questionamentos ligados à participação em organizações coletivas pelos produtores artesanais, 5 (cinco) famílias afirmaram ter participação em associações ou cooperativas, e somente 2 (duas) alegaram não ser associadas a essas organizações. Pela natureza da pequena produção familiar, a caracterização das agroindústrias aponta uma boa prática de participação em organizações coletivas como estratégia para maior competitividade. Corroboram com o exposto, Rech (2000), ao afirmar que as organizações coletivas por intermédios de associações e cooperativas é uma das alternativas mais viáveis para desenvolvimento de produtores familiares, podendo-se obter melhores condições e barganhas de preços na comercialização, e também melhor acesso a políticas públicas.

Um traço comum identificado em todas os produtores agroindustriais da amostra é a realização da comercialização diretamente para consumidores finais, seja por meio de feiras, postos em centrais de comercialização, ou mesmo por entregas diretas a residências. Para identificação do cliente principal, foi solicitado que cada

produtor indicasse aquele que considerasse o mais próximo, a partir do critério de se constituir por um estabelecimento formal no qual existem acordos firmados a partir de combinações verbais ou não entre as partes, e com periodicidade constante de transações. Dentre os produtores, apenas o Produtores F e G não apontaram clientes formais, e assim não participam de uma CS regular na perspectiva fornecedor/cliente, não se verificando então, relacionamentos com estabelecimentos formais que comprem seus produtos artesanais. Esses produtores alegam que todas as transações são realizadas em entreposto da agricultura familiar abrigado na Central de Abastecimento do Distrito Federal (CEASA/DF) ou por meio de pessoas físicas que vão ao local para as compras esporádicas ou por meio de encomendas de pessoas físicas. Outra informação de comercialização do Produtor F é a indicação de vendas por meio de atravessadores que vão ao local e realizam aquisições em maior volume. Uma informação complementar do Produtor F é o relato de que havia um cliente formal caracterizado por uma grande cadeia de restaurantes, porém este não se mostrou mais interessado nos produtos artesanais, e passou a não adquirir sua produção há mais de um ano.

Além do apresentado, o Quadro 14 também expõe que os principais clientes dos estabelecimentos são de restaurantes (3) ou lojas de produtos naturais (2). Assim, verifica-se que dos três restaurantes identificados como compradores, dois são especializados em fornecimento de alimentação natural, o que indica que a produção artesanal se associa fortemente à alimentação saudável e com traços diferenciados da convencional. Quando questionados como se iniciou o relacionamento com o cliente principal, os produtores apontam que foram realizados por meio de contatos em feiras e eventos (2), oferta direta do produto ao estabelecimento (2), e somente um por indicação de outro comprador. Esse indicador já demonstra que por se tratar de uma produção com baixa divulgação convencional por estratégias de marketing mais robustas, as feiras e eventos, bem como as ofertas presenciais aos estabelecimentos, são estratégias relevantes para acesso ao mercado consumidor desse tipo de produto. Quanto às feiras, Pelegrini e Gazzola (2009) orientam que se trata de um canal de comercialização relevante para produtos da agricultura familiar, e se constitui numa estratégia com impactos diretos no favorecimento da reprodução social dessa população.

Quanto às instituições de apoio que reconhecidamente são importantes no processo de desenvolvimento da produção artesanal, o serviço público de assistência técnica e extensão rural foi reconhecido por todos os produtores da amostra como relevante ao desenvolvimento da agroindustrialização artesanal; desse modo, a Emater/DF foi a instituição apontada pelos produtores. A instituição que presta apoio por meio de serviço de apoio à micro e pequena empresa (Sebrae/DF) foi apontada como relevante por 4 (quatro) produtores agroindustriais artesanais. Já o órgão encarregado de registro sanitário e inspeção de produtos (DIPOVA) foi apontado somente por um produtor como prestador de relevante apoio ao desenvolvimento da produção artesanal.

Nos aspectos relativos à ocupação na produção artesanal, o Quadro 14 detalha que a atividade agroindustrial é exercida por membros integrantes das famílias, sendo relatado somente pelo Produtor F o auxílio de um colaborador eventual. Pela entrevista, verifica-se que a maior parte das unidades tem gestão liderada por mulheres (6), o que demonstra um equilíbrio nas relações de gênero nas famílias pesquisadas e um esboço de diversificação e equidade. Nnomo e Cox Junior (2007) orientam que temáticas onde são abordadas questões ligadas à diversificação e equidade de oportunidades têm ganhado destaque quando se tem objetivo de tornar organizações socialmente sustentáveis. O protagonismo da mulher nas atividades agroindustriais artesanais observadas representa uma inserção do seu papel nos espaços de decisão e produtivos, uma vez que Rua e Abramovay (2000) destacam que, eminentemente, o papel da mulher rural está associado ao trabalho doméstico e à reprodução física, fruto da estrutura familiar no campo. Ademais, Silva e Schneider (2010) destacam que a mulher tem papel fundamental na condução das atividades rurais, entretanto está renegada a um papel secundário e de invisibilidade.

Já quanto à fonte de insumos principal utilizada no processo agroindustrial, 4 (quatro) produtores informaram utilizar-se principalmente de fontes externas, e 3 (três) utilizam matérias-primas próprias, produzidas no próprio estabelecimento a partir de processos agrícolas ou pecuários. Essa observação já conduz a uma inferência de que os produtores artesanais também mantêm relações com fornecedores, relacionando-se com membros não só a jusante na CS, mas também no sentido montante. Os arranjos na cadeia de suprimentos da amostra das agroindústrias artesanais vão ao encontro ao proposto por Pires (2004), no qual a empresa focal

(agroindústria artesanal) se relaciona no sentido a montante e no sentido a jusante, este em direção ao consumidor final, que, no caso estudado, caracteriza-se por estabelecimentos variados.

Considerando as indicações de principal cliente comprador dos produtos artesanais, os Produtores F e G informaram não deter relacionamentos regulares numa cadeia de suprimentos, assim não foi possível a caracterização dos Clientes F e G na amostra.

Considerando os clientes principais apontados, a Figura 10 apresenta a visão geral externa dos estabelecimentos que mantêm relações comerciais com os produtores artesanais.

Figura 10 – Vista externa dos estabelecimentos de produtos artesanais.





Fonte: Esta pesquisa (2017).

Na figura 10, apresentam-se os seguintes clientes compradores de produtos artesanais com o respectivo produto adquirido: (1) Cliente A – Geleias; (2) Cliente B – Vegetais Desidratados; (3) Cliente C – Doces em Barra; (4) Cliente D – Tofu; (5) Cliente E – Pães artesanais. Destaca-se que todos os clientes visitados se encontram no Distrito Federal.

A partir das informações coletadas e pelos instrumentos elencados, os resultados da caracterização dos principais clientes das unidades artesanais são apresentados no Quadro 15.

Quadro 15 – Identificação e caracterização do cliente apontado por cada produtor artesanal.

(continua)

Itens	Entrevistado H	Entrevistado I	Entrevistado J	Entrevistado L	Entrevistado M
Nome	Cliente A	Cliente B	Cliente C	Cliente D	Cliente E
Segmento	Restaurante	Varejista	Varejista	Restaurante	Restaurante
Fornecedor artesanal	Produtor A	Produtor B	Produtor C (B e D eventual)	Produtor D	Produtor E
Agroindústria fornecedora	Agroindústria A	Agroindústria B	Agroindústria C	Agroindústria D	Agroindústria E
Endereço	-	-	-	-	-
Localização	Distrito Federal				
Tempo que compra?	1 ano	1 ano	2 anos	2 anos	2 anos

(conclusão)

Itens	Entrevistado H	Entrevistado I	Entrevistado J	Entrevistado L	Entrevistado M
Produtos agroindustriais artesanais?	Geleias	Vegetais desidratados	Doces em barra, vegetais desidratados e pães artesanais	Tofu	Pães artesanais
Principal motivação para compra?	Qualidade	Qualidade	Certificação Orgânica	Qualidade	Produto Vegano
Política de apoio a pequenos fornecedores?	Não	Sim	Sim	Sim	Não
Canal de conhecimento do produto.	Feiras	Oferta do fornecedor	Feiras	Indicação de outro comprador	Oferta do fornecedor
Representação do produto artesanal	Pequena	Pequena	Pequena	Pequena	Elevada
Produtos concorrentes?	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
Gestão da compra	Demanda semanal sem contratos ou consignação.	Demanda não programada sem contratos ou consignação.	Demanda não programada sem contratos ou consignação.	Demanda semanal sem contratos ou consignação.	Demanda semanal sem contratos ou consignação.

Fonte: Esta pesquisa (2017).

Conforme aponta o Quadro 15, cada cliente listado refere-se a um comprador regular de produtos agroindustriais artesanais da amostra visitada. Exceção ao Cliente C que fora indicado pelo Produtor C como cliente na compra de doces em barra; entretanto, ao visitar o estabelecimento, verificou-se que outros produtos artesanais da amostra, como os vegetais desidratados e os pães artesanais, também são vendidos no estabelecimento.

Na duração dos relacionamentos com o produtor artesanal, verifica-se que dentre a amostra, foram no máximo de dois anos. Os Clientes C, D, e E foram os que se mostraram com mais tempo de compra de produtos artesanais do produtor, dois anos, já os Clientes A e B detêm relacionamentos com o fornecedor artesanal somente há um ano. Pela análise geral, verifica-se que os relacionamentos com clientes formais se mostram recentes, com baixo tempo de maturação. Dania, Xing e Amer (2016) orientam que os relacionamentos em longo prazo favorecem um ambiente confiável e conduzem a práticas integrativas entre os parceiros.

A principal motivação para a compra de produtos artesanais para 3 (três) clientes refere-se à sua qualidade intrínseca. Nos demais clientes, aspectos ligados à diferenciação, como os orgânicos ou veganos, mostraram-se como a principal causa para a aquisição dos produtos artesanais. Esse quadro importa em observar que mesmo o produto abrigando traços diferenciados obtidos pela produção artesanal, outras diferenciações também são relevantes para ampliar o acesso ao mercado desses produtos, como certificações orgânicas ou atendendo a nichos de mercados. Essa diferenciação contendo elementos que traduzem em produtos mais saudáveis e sustentáveis vai ao encontro do preconizado por Smith (2008), que orienta que produtos devem carregar critérios que possam conquistar o consumidor além dos quesitos tradicionais.

Do total de 5 (cinco) clientes entrevistados, 3 (três) alegam possuir uma política que favoreça o relacionamento com pequenos fornecedores dentre diretrizes no seu negócio. Entretanto, essas políticas não estão formalizadas no plano de negócios das empresas, caracterizando-se como uma diretriz de compra ligada ao aspecto de solidariedade a grupos menos favorecidos. Dessa forma, dos 3 (três) estabelecimentos que apontaram ter políticas de favorecimento a pequenos fornecedores locais, não foram verificados instrumentos formais que referendam essa política. Observa-se que os estabelecimentos que adotam uma política de favorecimento de pequenos fornecedores são justamente aqueles que realizam a venda no varejo de produtos artesanais, diferentemente do Cliente D que obtém a produção artesanal para a confecção de outros produtos para a venda em serviços de alimentação. Apesar dos Clientes A e E se figurarem também como restaurantes, a venda a varejo também se concretiza em razão de pequeno empório de produtos típicos rurais em uma área reservada nas proximidades do caixa.

Quando questionado o canal que obteve conhecimento dos produtos, os clientes apontam ser por meio de feiras (2), oferta direta do fornecedor (2) e indicação de outro comprador (1). O resultado confirma a informação obtida pelos produtores artesanais quando nas entrevistas, atestada pelos clientes em suas respostas. As respostas apontam o pressuposto por Yin (2001), que recomenda a triangulação para uma cadeia de provas como uma estratégia para análise dos conteúdos extraídos no estudo de caso.

O Quadro 15 ainda expõe que, na maior parte dos clientes compradores, a participação de produtos artesanais ainda é pequena no negócio (4). Somente o Cliente E informa que o produto artesanal tem grande relevância nas aquisições do estabelecimento. Silva et al. (2009) alertam que os pequenos produtores e processadores de alimentos, por deterem pequena participação em canais de comercialização, colocando-se com pouco poder de negociação e sujeitos a baixo poder de barganha nos interesses das relações com o parceiro. Outro fator relevante refere-se ao fato que, além da pouca participação dos produtos artesanais no negócio dos clientes da amostra, estes indicam a existência de produtos concorrentes dos produtos artesanais em 4 (quatro) estabelecimentos. Mais uma vez como exceção, o Cliente E alega não ter produtos concorrentes de seu fornecedor, fato inerente à elevada diferenciação do produto artesanal do Produtor E.

Quanto à gestão de compras dos produtos artesanais, a amostra não aponta instrumentos contratuais dos clientes entrevistados com seus fornecedores de produtos artesanais, e, em 3 (três) casos (Clientes A, D e E), há uma programação semanal de compras já estabelecida de forma rotineira e por combinações verbais. Da mesma forma, em 2 (dois) casos (Clientes B e C), não há uma programação de demanda pré-definida, sendo por vezes realizada por períodos mais longos ou mais curtos que semanalmente, não sendo possível precisar a periodicidade de repasse de informações de compras junto aos fornecedores.

A partir das informações coletadas nos instrumentos elencados, os resultados da caracterização das principais instituições de apoio à produção agroindustrial artesanal são apresentados no Quadro 16.

Quadro 16 – Identificação e caracterização das instituições de apoio a produção agroindustrial artesanal.

(continua)

Itens	Entrevistado N	Entrevistado O	Entrevistado P
Nome	Sebrae/DF	EMATER/DF	DIPOVA
Identificação na Pesquisa	Instituição A	Instituição B	Instituição C
Tipo	Entidade privada sem fins lucrativos	Empresa pública do Distrito Federal	Órgão público do Distrito Federal
Finalidade	Apoio à Micro e Pequena Empresa	Assistência Técnica e Extensão Rural	Fiscalização e inspeção de produtos

(conclusão)

Itens	Entrevistado N	Entrevistado O	Entrevistado P
			de origem vegetal e animal
Foco	Desenvolvimento empresarial e gestão de pequenas empresas	Apoio à produção agropecuária e agricultura familiar	Preservação da qualidade e da segurança alimentar
Atividades de apoio	Acompanhamento da gestão, promoção de capacitação e elaboração de planos de negócios.	Assistência técnica à produção, gestão e comercialização; capacitações; e promoção da agricultura familiar.	Capacitação e orientação para produção segura.
Motivações para apoio	Missão da instituição e demanda dos produtores.	Missão da instituição, demanda dos produtores e estratégia de promoção da agroindustrialização.	Atividade típica de Estado.
Tempo em que apoia os empreendimentos artesanais	6 anos	9 anos	9 anos

Fonte: Esta pesquisa (2017).

Considerando as instituições de apoio apontadas pelos produtores artesanais, como relevantes ao desenvolvimento da atividade, o Quadro 15 retrata as características gerais das 3 (três) entidades indicadas. Cabe esclarecer que as entidades indicadas se caracterizam como ligadas ao poder público ou utilizadoras de recursos públicos, sem fins lucrativos. Esse caráter já demonstra que a produção artesanal detém necessidades de apoios oriundos essencialmente do poder público ou de serviços de apoio a partir de contribuições de setores econômicos. Com relação a finalidade, percebe-se que tanto a Instituição A como a B podem atuar com certo sobreposição de atividades de apoio, uma vez que o produtor artesanal se figura como um público alvo de atuação de entidades de extensão rural, bem como é um microempresário. Já a instituição de fiscalização e inspeção se enquadrou como atuante no apoio à formalização e adequação de agroindústrias, prestando esclarecimentos relativos à legislação e provendo palestras e cursos de boas práticas de fabricação.

Verificando o foco de atuação da instituição, percebe-se que o produtor agroindustrial artesanal se alinha ao público foco da Instituição B, o agricultor familiar, o que confere aos serviços de assistência técnica e extensão rural (ATER) uma atuação maior no indivíduo, o que presume que essa instituição detém uma atuação maior voltada à necessidade do ser humano. O foco da atuação da ATER deve se

pautar em uma estratégia individual dos membros da família, considerando as variadas atividades (pluriatividade) inerentes ao pequeno produtor (SCHNEIDER, 2003).

Alinhado a esse entendimento, quando se visualiza as atividades de apoio prestadas pelas instituições, destaca-se que a Instituição B atua de maneira mais abrangente, realizando as ações de promoção, produção, gestão, comercialização e capacitação. Nas demais instituições, A e C, percebe-se um caráter mais focado quanto ao apoio à produção familiar rural, visto que uma atua na qualificação da gestão de microempresas; e a outra, em ações de capacitação e esclarecimentos quanto à legislação e à produção segura, não objetivando atuar na pluriatividade do agricultor familiar.

Quanto às motivações relatadas para apoio à produção artesanal, as Instituições A e B têm como missão prestar serviços de apoio à pequena empresa e à agricultura familiar, o que concerne uma garantia de apoio mais incisiva à produção artesanal. Quanto a Instituição C, por ser uma atividade típica de estado, as motivações para apoio geram uma atuação mais esporádica. Ademais, a Instituição B detém uma estratégia de promoção da agroindustrialização, o que favorece um apoio ativo aos produtores artesanais, diferentemente de atuação meramente por demanda.

Verificando o tempo de apoio prestado aos empreendimentos artesanais, as Instituições B e C informam atuar no apoio à produção agroindustrial artesanal desde a promulgação da Lei do Distrito Federal nº 4.096 de 11 de fevereiro de 2008 (DISTRITO FEDERAL, 2008), que dispõe sobre as normas sanitárias e estabelece tratamento simplificado e diferenciado para a produção artesanal. Já a Instituição A considerou o tempo de apoio quando o primeiro produtor artesanal solicitou apoio da instituição quanto à melhoria da gestão do empreendimento agroindustrial artesanal. A Instituição B, apesar de considerar o apoio à produção artesanal após a regulamentação em lei, destaca que desde a fundação da entidade apoia a produção artesanal, mesmo que não formal, provendo auxílios aos produtores nas necessidades da família e na agregação de valor à produção, um traço histórico comum da agricultura familiar no processamento de alimentos. Gazolla (2004) destaca que, desde as primeiras atividades produtivas do séc. XX, a agricultura familiar já realizava transformação de produtos caseiros para autoconsumo e venda, um traço de sua bagagem cultural e tradicional.

Concluída a identificação e caracterização dos entes que compõem a amostra da produção agroindustrial artesanal, a etapa seguinte destina-se a expor a condição social desses produtores.

4.2.2 Categoria 2: Condição Social dos Produtores Artesanais

Esta categoria apresenta uma análise das condições sociais dos produtores artesanais a partir das dimensões de interesse traçadas, considerando as condições do trabalho, as condições sociais da localidade, o poder de negociação do produtor agroindustrial na posição de fornecedor na CS e os macroimpactos da produção artesanal gerados no ambiente social. Para caracterização geral desta categoria, quanto aos indicadores de sustentabilidade social que permeiam famílias produtoras, as seguintes proposições representativas foram elencadas com vistas à quantificação das condições sociais em cada família inserida na produção agroindustrial artesanal atualmente, e propostas conforme o Quadro 11 desta dissertação. As proposições selecionadas para representar os indicadores da categoria foram: CS1. Estabilidade de trabalho e renda favorável; CS2. Atividades laborais satisfatórias; CS3. Saúde e segurança ocupacional adequadas; CS4. Desenvolvimento de capacidades; CS5. Capital produtivo adequado; CS6. Capital humano adequado; CS7. Capital comunitário adequado; CS8. Provisão de informações na cadeia de suprimentos; CS9. Boa influência decisória junto ao cliente; e CS10. Geração de macroimpactos. As proposições ora elencadas são baseadas nos indicadores de sustentabilidade social propostos por Labuschagne, Brent e Erck (2004), no que coube a agroindustrialização artesanal a partir dos dados coletados.

A Tabela 2 apresenta a contagem das proposições que caracterizam esta categoria, permitindo traçar um quadro situacional dos produtores quanto às condições sociais de cada família produtora da amostra. Os instrumentos de pesquisas para obtenção dos resultados das proposições foram o roteiro de entrevista semiestruturado e a observação direta.

Tabela 2 – Condição social dos produtores artesanais.

Produtor (Agroindústria)	CS1	CS2	CS3	CS4	CS5	CS6	CS7	CS8	CS9	CS10	Total
Produtor A	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	6
Produtor B	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	6
Produtor C	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	9
Produtor D	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	9
Produtor E	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Produtor F	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	8
Produtor G	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	8
Total	6	7	6	7	6	7	6	2	2	7	56

Fonte: Esta pesquisa (2017).

Dentre as proposições presentes que caracterizam as condições sociais dos produtores artesanais, as atividades laborais satisfatórias (CS2), o desenvolvimento de capacidades (CS4), o capital humano adequado (CS6) e a geração de macroimpactos (CS10) foram os indicadores que se mostraram incidentes em todas as unidades artesanais pesquisadas. Em seguida, a estabilidade de trabalho e renda (CS1), saúde e segurança ocupacional adequadas (CS3), capital produtivo adequado (CS5), capital comunitário adequado (CS7) foram observados em 6 (seis) unidades agroindustriais artesanais da amostra. Por fim, a provisão de informações (CS8) e o poder de influência decisória do produtor artesanal na condição de fornecedor junto ao cliente (CS9) foram os indicadores menos detectados, somente duas vezes.

De modo geral, os dados permitem inferir que as condições sociais que permeiam as famílias produtoras artesanais quanto ao trabalho mostram-se elevadas, dado que todos os indicadores ligados aos elementos internos da atividade do trabalho artesanal (CS1, CS2, CS3, CS4) estão presentes em todas as famílias da amostra, exceto no Produtor A, em razão da baixa estabilidade de trabalho e renda (CS1) e da condição de saúde e segurança ocupacional (CS3) não se mostrarem completamente atendidas. Dessa forma, as práticas adequadas em relação à força de trabalho das famílias produtoras atendem ao pressuposto por Labuschagne e Brent (2005), em que se salienta que o trabalho interno adequado é uma variável relevante para atingir a sustentabilidade social. A situação do Produtor A não atendido pelo

indicador CS1 é explicada pela baixa demanda de produtos por clientes e em razão da redução de espaços coletivos de comercialização. Ademais, ao observar as condições de saúde e segurança ocupacional da atividade de produção do Produtor A, percebe-se que o indicador CS3 também se mostra insuficiente, ao observar, durante a visita, que o peso excessivo para transporte dos vasilhames entre as várias fases da produção tem prejudicado sua saúde e elevado os riscos de acidentes de trabalho.

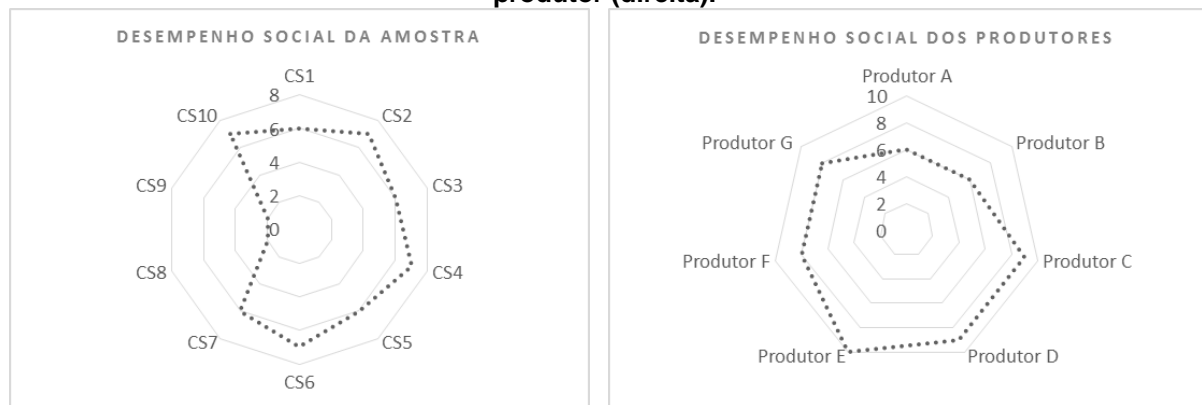
Avaliando as condições sociais gerais dos produtores artesanais, somente o Produtor E expõe todos os indicadores sociais que contemplam a categoria (10), indicando um alto alinhamento e potencial para uma gestão sustentável de cadeias de suprimentos. Ademais, os Produtores C, D, F e G também quase atingem a totalidade de proposições observadas, com detecção elevada dos quesitos sociais adequados, pontuando em 9 (nove) os Produtores C e D, e 8 (oito) os produtores F e G. Destaca-se que, quanto aos Produtores F e G, por não constituírem relações junto a compradores formais numa CS, não foram contabilizadas as proposições CS8 e CS9, fato este que impediu atingir a totalidade de indicadores. Devido à adequada incidência das proposições representativas da amostra que pressupõe boas condições sociais às famílias produtoras, percebe-se uma aproximação ao conceito de *triple bottom line*, preconizado por Elkington, (2001) e um caminho adequado para uma gestão sustentável de cadeias de suprimentos, uma vez que solucionada a questão social, os aspectos ambientais podem ser mais facilmente atingidos em razão do baixo impacto ambiental da agroindustrialização artesanal; e os econômicos, mais evidentes no quesito renda suficiente, já detectada na proposição estabilidade de trabalho e renda adequados.

Dentre todos os produtores da amostra, os piores desempenhos quanto aos indicadores sociais foram os Produtores A e B. O baixo desempenho do Produtor A foi em razão do baixo volume de vendas que tem prejudicado a estabilidade de trabalho e renda, deficiências de medidas de proteção à saúde e a segurança ocupacional, ineficiência de informações no relacionamento na CS e baixo poder decisório junto ao cliente. Já o Produtor B também não contabilizou os indicadores CS8 e CS9, em razão da baixa provisão de informações e reduzido poder decisório; ademais, o capital comunitário vem sofrendo ameaças em razão da expansão de loteamentos irregulares na comunidade e há problemas e custos elevados no

fornecimento de energia elétrica, motivo pelo qual a proposição CS5 e CS7 também se mostraram ausentes.

Com base nas proposições detectadas na amostra, o Gráfico 4 demonstra o comportamento social, sob o olhar dos indicadores sociais incidentes, e da avaliação das famílias de produtores agroindustriais artesanais quanto à sustentabilidade social de cada uma, respectivamente.

Gráfico 4 - Desempenho social da amostra pesquisada (esquerda) e desempenho social por produtor (direita).



Fonte: Esta pesquisa (2017).

O Gráfico 4 demonstra o desempenho geral quanto aos indicadores sociais atuais presentes na amostra em relação à agroindustrialização artesanal do Distrito Federal, onde, à esquerda, o desempenho total referente a cada proposição representativa e, à direita, o desempenho individual de cada produtor. A representação gráfica segue o proposto por Ornstein (1989), o qual indica que a representação por gráfico Radar favorece a comparação de desempenho entre variáveis.

Conforme exposto pelo Gráfico 4, desempenho social da amostra, menores incidências de indicadores são percebidas próximo a CS8 e CS9, visto que a linha pontilhada se distancia da extremidade do polígono. Percebe-se que onde a linha pontilhada aproxima-se do polígono externo, o indicador está mais presente. Dessa forma, de modo geral, as famílias de produtores agroindustriais artesanais detêm relações fragilizadas com clientes pela baixa incidência das proposições CS8 (2) e CS9 (2), o que indica em uma distância a ser percorrida para se atingir uma GSCS. Já quanto ao desempenho social dos produtores, pode-se verificar que as famílias de modo geral detêm boas condições sociais (linha pontilhada próximo ao polígono),

exceto os Produtores A e B, que ainda carecem de indicadores que os façam atingir uma melhor posição nesse quesito.

Para melhor sistematização e entendimento das informações coletadas, bem como uma análise detalhada das condições sociais dos produtores artesanais, a categoria foi subdividida em 4 (quatro) subcategorias apriorística e a posteriori; a saber: (i) Subcategoria 2.1: condições do trabalho na atividade artesanal; (ii) Subcategoria 2.2: condições sociais da localidade; (iii) Subcategoria 2.3: poder de negociação do fornecedor; e (iv) Subcategoria 2.4: macroimpactos da produção artesanal. Os instrumentos de pesquisas para obtenção dos resultados foram: roteiro de entrevista semiestruturado e observação direta.

4.2.2.1 *Subcategoria 2.1: Condições do trabalho na atividade artesanal*

A subcategoria 2.1 apresenta as condições sociais relativas ao trabalho na atividade agroindustrial artesanal, considerando: a) estabilidade de trabalho e renda, que está relacionada à consistência, oportunidade e perspectiva duradoura de trabalho para a família produtora e de seus colaboradores; b) práticas da atividade laboral, relativas às atividades que mantenham condições e jornadas de maneira salubre, evitando-se esforços penosos e danosos ao bem-estar; c) saúde e segurança ocupacional, como uma análise das medidas que garantam o trabalho seguro e a proteção de agentes causadores de doenças ocupacionais; e d) desenvolvimento de capacidades, que enfoca a aquisição de novas habilidades para a geração de novos produtos e tecnologias tanto na produção como na comercialização.

O Quadro 17 detalha o roteiro de entrevista utilizado para obtenção das informações a partir da triangulação de informações fornecidas.

Quadro 17 – Roteiro semiestruturado a respeito das condições sociais dos produtores artesanais ligados às condições do trabalho na atividade artesanal.

(continua)

Itens – Produtor Artesanal	Itens – Cliente Principal	Itens – Instituições de Apoio
A produção artesanal tem garantido estabilidade de trabalho e renda para a sustentação da sua família e de seus colaboradores?	Pela sua percepção, a produção artesanal garante estabilidade de trabalho e renda para o fornecedor suficientemente para a sua sustentação?	Considera que a produção agroindustrial artesanal propicia estabilidade de trabalho e renda para as famílias produtoras?
Quais os fatores principais que afetam a estabilidade de trabalho da família?	Considera que sua atuação junto ao fornecedor artesanal o auxilia para garantir uma	Quais os fatores principais que afetam a estabilidade de trabalho da família?

(conclusão)

Itens – Produtor Artesanal	Itens – Cliente Principal	Itens – Instituições de Apoio
	estabilidade de trabalho da família de produtos artesanais?	
Na sua opinião, a renda advinda da produção artesanal garante o bem-estar geral da família?	Na sua opinião, os preços praticados na compra dos produtos artesanais garantem renda para o bem-estar geral da família?	Na sua opinião, a renda advinda da produção artesanal garante o bem-estar geral da família?
Relate as condições de seu trabalho e dos colaboradores, levando em conta a média diária de horas trabalhadas, os trabalhos mais difíceis de realizar, as proteções de saúde e segurança utilizadas e os impactos à saúde que você julga que são mais afetados pela atividade agroindustrial?	Preocupa-se com as condições de trabalho dos produtores artesanais, levando em conta a média diária de horas trabalhadas, os trabalhos mais difíceis de realizar, as proteções de saúde e segurança utilizadas e os impactos de sua saúde pela atividade agroindustrial?	A instituição avalia as condições de trabalho dos produtores artesanais, levando em conta a média diária de horas trabalhadas, os trabalhos mais difíceis de realizar, as proteções de saúde e segurança utilizadas e os impactos à saúde afetados pela atividade agroindustrial?
Considera que está exposto a acidentes do trabalho e agentes que oferecem riscos à saúde?	Consegue avaliar se existem riscos ocupacionais na produção artesanal e se os produtores estão expostos a acidentes de trabalho ou agentes que oferecem riscos à saúde?	Há atuação da instituição quanto à prevenção a riscos de acidentes de trabalho e a agentes prejudiciais à saúde?
Fale sobre as melhorias que realizou desde que começou a produção agroindustrial, tanto no trabalho manual, no maquinário, nos processos, na comercialização e na gestão.	Avalia que houve avanços dos fornecedores quanto às melhorias do trabalho manual, do maquinário, dos processos, e de comercialização e gestão?	A instituição contribuiu para melhorias dos produtores artesanais desde que se iniciou a produção agroindustrial, tanto no trabalho manual, no maquinário, nos processos, na comercialização e na gestão?
Relate se novos produtos foram desenvolvidos desde que iniciou a atividade artesanal seja para atender a mercados, parcerias ou demandas de clientes específicos?	Novos produtos foram desenvolvidos desde que iniciou o relacionamento com o produtor artesanal? Se sim, relate como se deu o desenvolvimento.	A instituição incentiva o desenvolvimento de novos produtos artesanais para atender a novos mercados, parcerias ou demandas de clientes específicos?
As atividades de produção artesanal permitem exercer atividades sociais, culturais e de lazer?	Verifica se o fornecedor detém características de bem-estar como tempo para atividades sociais, culturais e de lazer?	A instituição atua em questões não ligadas diretamente à atividade agroindustrial, tais como atividades sociais, culturais e de lazer?
Considera que a formação educacional dos membros da família é adequada para a ascensão social?	Considera que a formação dos fornecedores é adequada para relações comerciais duradouras?	A instituição atua na formação dos membros da família, pensando na ascensão social familiar?
A mulher e o homem assumem papéis diferentes na atividade artesanal? Relate como se dá a divisão, se houver.	No relacionamento com o fornecedor, há distinção de atuação independente do gênero?	O apoio institucional considera as diferenças de gênero?

Fonte: Esta pesquisa (2017).

Os aspectos inerentes à estabilidade de trabalho e renda das famílias mostraram-se peculiares, uma vez que os Produtores A, D e E afirmam que a produção artesanal é puxada por demandas sazonais de um consumo estimado pela

participação de feiras coletivas e por clientes compradores que reportam uma programação de compras com antecipação semanal e com volume de compra variável. Mesma situação ocorre com os Produtores B e C, entretanto, nestes não há periodicidade definida de demanda, podendo ocorrer entre dias, semanalmente ou quinzenalmente. Já os Produtores F e G, por não estabelecerem relacionamentos formais com clientes, têm a estabilidade de trabalho de acordo com o ritmo de produção e sua capacidade de processamento para então levarem os produtos a canais de comercialização como feiras ou centrais de abastecimento.

Em síntese, em todas as 7 (sete) entrevistas realizadas com os produtores artesanais, os relatos indicam que a estabilidade de trabalho e renda se vincula por uma demanda prévia de produtos repassados por clientes compradores com antecipação de demanda temporalmente curta, e pela própria experiência do produtor na quantidade de produtos que são comercializados semanalmente em feiras ou espaços de comercialização, considerando a capacidade operacional de produção da agroindústria. Contratos de compras que preveem longos períodos de entrega não foram observados em nenhuma das entrevistas. Quando questionada a motivação para a não disposição de formalização de contratos, os produtores alegam haver dificuldade de se manter uma produção escalonada e longa, devido à limitação de mão de obra e da baixa divisão do trabalho na produção agroindustrial, que força a família a se dividir nas atividades de compra de insumos, comercialização e produção. Outro fator refere-se ao alto esforço de mão de obra em assumir uma alta escala de produção, que causa receio do não cumprimento contratual e aversão a possíveis sanções comerciais. Corrobora com essa limitação, o relato da Instituição A na qual explicita algumas motivações que impedem a formação de relações comerciais com clientes formais:

As agroindústrias muitas vezes não querem assumir o compromisso de venda com clientes por contratos pelo medo de não ter capacidade de entrega de produção a longo prazo. Já os compradores procuram escala para compensar o frete para buscar os produtos.

Paradoxalmente, os Produtores B, C, D e E alegam que mesmo não tendo garantias contratuais com compradores, têm estabilidade de trabalho e renda contínua, já que os espaços coletivos de comercialização e as compras pontuais de pessoas físicas fidelizadas fazem a compensação em caso de desistência dos clientes formais. Mesma situação ocorre com os Produtores F e G que alegam ter sua

estabilidade de trabalho e renda garantida em razão dos espaços disponíveis para agricultores familiares nas centrais de abastecimentos e por compras eventuais de intermediários, fazendo com que tenham maior dedicação à produção agroindustrial artesanal. A fala do Produtor D ilustra os elementos que garantem uma estabilidade de trabalho e renda mesmo na falta de contratos com varejistas ou outros clientes empresariais:

Nós já temos clientes que compram sempre com a gente, e eles sabem da qualidade do nosso produto. São muitos anos de trabalho. E também tem as feiras que é os pontos conhecidos. Isso já faz a gente produzir sem parar se a gente quiser que vende.

Nollen e Axel (1996) inferem que para uma estabilidade de trabalho reconhecida, incertezas de mercado devem ser minimizadas e traduzidas em baixas influências na instabilidade do trabalhador. Em síntese, segundo as entrevistas, os Produtores B, C, D, E, F e G alegam ter garantia da estabilidade de trabalho e renda com a atividade artesanal, dados os espaços de comercialização coletivos, clientes fidelizados e alguns compradores formais, não tendo relevância as garantias contratuais pela produção em baixa escala. Nesse sentido, percebe-se que a diversificação de compradores alimenta a estabilidade da produção agroindustrial artesanal e reduz as incertezas. A estabilidade assegurada contrapõe as incertezas de mercado que causam instabilidade de ocupação, e esse quesito deve estar alicerçado para o bem-estar dos trabalhadores (HOUSEMAN, 2001).

A pluralidade de aspectos de comercialização e a baixa adesão da agroindustrialização a relacionamentos com grandes redes no Distrito Federal podem ser explicadas por Barrett et al. (2012), que elencam que a participação de pequenos produtores de alimentos em grandes cadeias compradoras pode ser dispendiosa para ambas as partes, pois faltam ao agricultor escalas de capital e produção para atender aos padrões pré-definidos impostos pelas grandes redes e geram para as grandes redes uma elevação de custos de gerenciamento com inúmeros pequenos fornecedores. Chang et al. (2015) inferem que o engajamento de grandes redes junto a pequenos fornecedores agrícolas deve passar uma atuação também de governos em se criar políticas públicas que possam qualificar os produtores para uma maior integração vertical com os clientes, e estes criarem programas especiais de inclusão desses fornecedores.

Entretanto, o Produtor A alega que, apesar de conseguir vender em espaços coletivos e para alguns clientes pontuais, tem tido sua capacidade de trabalho ociosa, pois vários grandes eventos agrícolas foram cancelados, locais estes que garantem uma renda significativa devido ao grande volume de visitantes. Com a alta dependência de feiras e eventos para a comercialização, a estabilidade de trabalho mostrou-se comprometida para esse produtor.

A Instituição B corrobora com os relatos dos produtores ao indicar que estabilidade de trabalho e renda para os produtores artesanais têm grande alicerce nas várias feiras e espaços de comercialização disponíveis no Distrito Federal juntamente com alguns clientes formais que garantam compras contínuas sem prover grande escala de produção, o que é salutar, pois reduzem a dependência de poucos compradores e elevam o poder de negociação dos produtores. Entretanto, salientam que a dependência completa de espaços coletivos de comercialização cria um risco de, no futuro, não terem mais a disponibilidade desses locais, uma vez que, na falta de parceiros promotores dos espaços de comercialização ou de eventos, o produtor agroindustrial artesanal terá sua estabilidade de trabalho e renda ameaçada. Dessa forma, indicam que uma combinação de espaços de comercialização coletivos e clientes formais fortaleceria uma estabilidade de trabalho e renda adequados dos produtores. Percebe-se pelos aspectos da estabilidade de trabalho e renda na produção artesanal que as diretrizes para uma GSCS, conforme Webster (1992), apresentam-se sob um estágio inicial de relacionamento, com transações puras e repetidas, com baixo vínculo entre as organizações.

Na maior parte dos clientes principais, estes relatam prover uma demanda estável de produtos de forma que os fornecedores detenham um nível de entrega contínuo e, conseqüentemente, este nível de compras contribui para geração de trabalho e renda na agroindústria artesanal. Ademais, alegam que, de modo geral, os mesmos preços praticados no mercado são pagos ao produto artesanal, o que impacta positivamente na estabilidade de trabalho e renda para o fornecedor. Entretanto, não foram identificados instrumentos formais que fornecem estabilidade de compra e conseqüente estabilidade de trabalho na agroindústria artesanal, bem como os clientes não sabem precisar se sua compra proporciona uma renda adequada à sustentação das famílias fornecedoras.

O Cliente C salienta que muitas vezes até intenta prover melhorias de preços pagos aos fornecedores de produtos artesanais, mas está limitado à capacidade de pagamento do consumidor final, pois deverá repassar os valores ao produto final no varejo, sob o risco de ter queda nas vendas. A fala do Cliente C demonstra expor a realidade dos produtores artesanais quando na opção de vender em feiras do que no seu estabelecimento.

Da maneira como está, eles estão certíssimos, pois na feira eles ganham mais. Aqui tenho que comprar na mão deles, embutir meus custos e ainda ter lucro na venda. Desse jeito fica difícil eu pagar o mesmo valor que eles recebem em feiras.

A Instituição B reconhece a limitação de gestão dos produtores artesanais que ainda se encontram em estágio de desenvolvimento do negócio, e ainda de difícil formalização de contratos em longo prazo com clientes em que possam garantir trabalho e renda de maneira mais estável; dessa forma, promovem espaços de comercialização, pois, sem estes, torna-se muito difícil a sustentação da atividade artesanal. Ainda, a Instituição B acredita que a atividade gera bem-estar às famílias de produtos artesanais uma vez que todas detêm boas residências e bens de consumo domésticos completos.

Quando questionado aos produtores artesanais se a renda obtida no produto artesanal é satisfatória para o bem-estar da família, a maioria diz se tratar de ganhos adequados, porém não se consegue obter renda para atividades extras como viagens e outras formas de lazer mais dispendiosas; entretanto alegam que despesas como mobilidade, educação, saúde estão equalizadas pela renda hoje obtida. Ainda com relação à renda da amostra, apenas o Produtor A diz enfrentar dificuldades para obtê-la de modo a satisfazer o bem-estar geral da família, devido à intensa queda do consumo de seus produtos ocorrida recentemente.

As práticas de atividade laboral comportam-se de maneira similar entre os produtores artesanais quanto à duração de jornada na atividade produtiva. Essas práticas são relevantes, pois aderem a questões relacionadas a direitos humanos e formas justas e salubres de trabalho (LABUSCHAGNE, BRENT; ERCK, 2004).

Todos os produtores a partir da entrevista relatam que definem sua jornada em função do prazo de entrega estabelecido por demanda de clientes e em função das feiras em que participam semanalmente, para daí ajustarem as atividades entre a compra ou cultivo de insumos, a produção e posterior comercialização. Todas as

famílias entrevistadas informam não enfrentar grandes jornadas diárias de trabalho e indicam descanso semanal em no mínimo por dois dias. Em situações excepcionais, como relatos dos Produtores A, B e C, quando nas proximidades de eventos agropecuários ou de outros setores que asseguram boas vendas dos produtos, há a necessidade de elevar a jornada de produção; desse modo, a jornada diária pode se elevar, e não há o descanso semanal por uma ou no máximo duas semanas.

Nas proximidades dos eventos, relatam que suas jornadas podem durar acima de 12 horas, somente dedicada à atividade de produção agroindustrial. Em razão das agroindústrias se figurarem como uma atividade agregada às rotinas de trabalho de chácaras e sítios onde residem os produtores artesanais, as jornadas dividem-se muitas vezes na produção agropecuária, atividades domésticas e sociais, produção agroindustrial, compra de insumos e comercialização.

Portanto, pelas entrevistas, as jornadas de trabalho, em determinados períodos, em função da demanda de produção, podem se tornar exaustivas e penosas, mas ocorre de maneira pontual, conforme relatado pelo Produtor B (Agroindústria B):

Tem dias que nós levantamos bem cedo, antes das seis, e já estamos na atividade para dar tempo de levar os produtos para a feira e fazer as entregas para os clientes, e voltamos para o sítio somente a noite.

Em contraponto, apesar de uma jornada mais intensa em alguns períodos, os produtores não consideram o trabalho que exercem como penosos ou de difícil realização, pois, em comparação a atividade agrícola, atuam com mais salubridade e menos penosidade. Ademais, percebe-se uma maior satisfação e prazer na condução do próprio negócio. Conforme o relato do Produtor F, a satisfação de produzir é a motivação que o mantém no negócio.

Faço o que gosto e com prazer, foi a atividade que escolhi fazer e fico motivada quando as pessoas gostam do produto.

Com relação ao olhar do cliente, quanto às atividades laborais satisfatórias dos produtores artesanais, nenhum soube informar sobre as condições de trabalho e jornada do fornecedor, entretanto destacam que, como atividade autônoma, os ajustes acontecem em dias que trabalham mais e compensam em outros, trabalhando menos, como ocorre com os trabalhadores do comércio em épocas de grandes vendas.

Já quanto ao olhar das instituições entrevistadas, estas consideram que a jornada e os esforços para o trabalho estão a cargo dos produtores artesanais, que detêm sua autonomia para delimitar sua condição de trabalho. Ao questionar se as instituições trabalham questões relacionadas às atividades laborais satisfatórias da produção artesanal, a Instituição A e C indicam que se limitam a orientar aspectos ligados à sua missão legal, e que suas orientações podem influenciar de maneira indireta aspectos ligados ao trabalho da produção artesanal. Já a Instituição B indica que aspectos laborais são abordados nos trabalhos de assistência técnica e extensão rural *in loco*, e que a entidade detém corpo técnico adequado para atuar em questões ligadas ao bem-estar social.

Em relação aos aspectos ligados à saúde e segurança na atividade, nota-se que todos os processos produtivos artesanais visitados não oferecem significativos impactos deletérios ou agentes de riscos à saúde, em razão da boa adesão às boas práticas utilizadas na produção, verificando por observação, o uso de uniformes, equipamentos e calçados adequados, uso de luvas térmicas e apetrechos que evitam cortes. Pelas visitas às unidades, verifica-se que os envolvidos na produção são comprometidos na proteção da saúde e segurança da família e colaboradores. O comprometimento dos produtores com essa questão vai ao encontro do proposto por Oliveira (2001), que destaca que o principal interessado na preservação da saúde e segurança devem ser as partes interessadas no empreendimento, visto que são os colaboradores que vivenciam o cotidiano interno e são eles que mais sofrem os efeitos deletérios de exposição inadequada aos riscos.

O Produtor A (Agroindústria A) destaca que não há riscos maiores na atividade, em razão da baixa escala de produção e de equipamentos de pequena escala, exceto em movimentações de insumos pesados que podem gerar dores musculares, especialmente na coluna. Já o Produtor G (Agroindústria G) relata que sua atividade requer cuidados adicionais, pois trabalha com cortes de carcaças de suínos e que é preciso atenção quanto ao trabalho que se está realizando; entretanto considera que a atividade agroindustrial não oferece grandes riscos à sua saúde e segurança se comparada às atividades típicas de lavoura, consideradas bem mais danosas e desgastantes.

A Instituição B destaca que nas capacitações o tema de proteção ao trabalho é abordado, nas quais são colocadas práticas que auxiliam na proteção dos produtores

quanto aos riscos de acidentes e agentes deletérios à saúde, bem como o manuseio de produtos químicos. A instituição também coloca que as questões de saúde e segurança no trabalho são minimizadas pela própria natureza da atividade artesanal que se caracteriza pela pequena escala de produção familiar, exceto aquelas já inerentes ao trabalho manual rural, como dores e desgastes físicos, mas destaca que todo ambiente de trabalho oferece riscos, e os produtores são orientados a ficar atentos a essa questão. O alerta da Instituição B se alinha ao preconizado pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (2006) que orienta que todo ambiente de trabalho apresenta riscos que podem ameaçar as condições de saúde e segurança dos trabalhadores, podendo se constituir como elementos químicos, físicos, biológicos, ergonômicos aos quais podem estar expostos, a depender do tipo e natureza de atividades que se exercem.

De modo geral, os clientes não souberam responder sobre as condições de saúde laboral e segurança dos fornecedores de produtos artesanais, destacando que se restringem a uma relação comercial e que pela sua percepção não acreditam que as famílias dos fornecedores possam estar expostas a agentes deletérios à saúde ou a grandes riscos de acidentes, pela própria natureza de produção de pequeno porte. Conforme o relato do Cliente D, a percepção de riscos ligados a agentes de riscos à saúde e segurança é baixo.

O fornecedor é um produtor rural e produz na própria residência, e como a produção é natural, sem uso de produtos químicos, acho que oferece pouco risco.

O desenvolvimento de capacidades mostrou-se um aspecto evidente e elevado nos produtores artesanais pesquisados, pois as capacitações e formações ofertadas ao longo dos anos puderam elevar a capacidade de produção, comercialização e gestão das agroindústrias. Os produtores artesanais relataram melhorias nas capacidades pessoais ao longo dos anos, nos processos de produção e também na gestão e comercialização, fruto dos apoios institucionais cada vez mais acessíveis.

Conforme relata o Produtor B, o desenvolvimento de capacidades foi evidente, mas é um processo longo para visualizar as melhorias.

No início nós tivemos várias dificuldades para produzir e se adequar as boas práticas necessárias à segurança do produto, e hoje nós produtores, estamos em outro patamar de gestão e de qualidade.

Além das capacidades e habilidades pessoais que avançaram, a própria estrutura de produção e os maquinários utilizados sofreram melhorias significativas ao longo dos anos nas unidades, conforme relata o Produtor E.

No início, era mais simples com equipamentos menores, o que gastava mais tempo para produzir, hoje tenho equipamentos melhores.

Já com relação ao desenvolvimento de capacidades, considerando a inovação para novos produtos a partir da agroindústria artesanal instalada, todas as agroindústrias da amostra desenvolveram novos produtos a partir da regularização sanitária da unidade. As motivações principais para o desenvolvimento de novos produtos para os Produtores C e D foram o conhecimento de novos mercados e campanhas publicitárias que valorizam a produção orgânica; nesse sentido, os produtores passaram a desenvolver produtos artesanais com certificações orgânicas. Os Produtores A, F e G, pela própria intenção de experimentar e testar novos mercados, ouvindo clientes e instituições de apoio, acabaram por aprimorar novos produtos com pequenas variações no produto principal. O Produtor B, entretanto, inovou no processo de produção de novos produtos a partir da sobra de produção agrícola no sítio, utilizando o processo experimental até chegar em produtos comercializáveis. Destaca-se que o Produtor E desenvolveu novos produtos em conjunto com o cliente principal, que orientava no sentido de atingir o público consumidor de alimentos veganos; dessa maneira, esse produtor mostrou alta capacidade de inovação e adaptabilidade de produtos para atender a variações de mercado. A característica demonstra o preconizado por Bansal e Roth (2000), o qual sugere que relacionamentos com parceiros externos impulsionam a inovação. Os resultados corroboram também com o proposto por Schneider (2010a) ao destacar que a capacidade de inovação dos pequenos produtores pode ser ampliada quanto maior a interação com instituições locais.

As três instituições pesquisadas corroboram com a afirmação dos produtores artesanais e reconhecem que os avanços foram significativos, tanto no processo produtivo, quanto na comercialização e na gestão do negócio. Na mesma forma, os clientes ressaltaram que, a partir de observações junto aos fornecedores, verificaram novos produtos, embalagens e rótulos e consideraram que os ganhos foram para ambas as partes. Conforme relata o Cliente E, o desenvolvimento de novos produtos teve uma ação conjunta no relacionamento com fornecedor, obtendo ganhos para ambos.

Começamos a pedir produtos veganos para o fornecedor que desenvolveu vários produtos nessa linha, e hoje o produtor artesanal se tornou o principal fornecedor daqui.

Na amostra de produtores entrevistados, todas as famílias afirmaram destinar parte de seu tempo para exercer atividades sociais e de lazer. Apesar de muitas vezes terem ocupações ligadas ao negócio nos finais de semana, utilizam esse período especialmente para a comercialização e acabam compensando outros dias para descanso e lazer. Somente para atividades culturais, as famílias alegam não ter acessos frequentes, pois, apesar de se encontrarem nas proximidades de um grande centro urbano, consideram o acesso às atividades culturais um lazer muito oneroso. Os clientes acreditam também que os fornecedores artesanais detêm tempo para atividades sociais, de lazer e culturais, pois alegam que nas localidades onde residem há festas e tradições constantes. A Instituição B foi a única que disse apoiar atividades fora da atividade produtiva, pois alega ter programas especiais de valorização de gênero e atividades culturais presentes na entidade.

Quanto ao aspecto de formação educacional, as famílias produtoras artesanais detêm predominância de membros com nível médio completo, e todas com pelo menos um membro com curso superior. A Instituição A destaca que há facilidade de repassar informações pelo bom entendimento dos produtores e boa formação que eles apresentam, conforme o relato.

Os produtores têm um bom nível de escolaridade, o que facilita o trabalho com eles.

Em relação à divisão de trabalho por gênero, não foram verificadas distinções de naturezas de trabalho para a atividade agroindustrial, notando ainda que, na maior parte das unidades, a mulher está à frente da capacidade gerencial do negócio familiar. Em todas as famílias de produtores artesanais pesquisadas, a mulher se posicionou como protagonista na atividade, inclusive nos cuidados da produção e comercialização, e assume liderança em 6 (seis) das 7 (sete) agroindústrias pesquisadas. Dessa forma, pela entrevista aplicada, não houve distinção de gênero perante a divisão do trabalho familiar. O resultado vai ao encontro do proposto por Yakovleva, Sarkis, e Sloan (2012), que indicam que inserir questões de equidade de gênero nas atividades de trabalho, tem grau de importância relevante para a sustentabilidade social. Na visão do cliente, todos os pesquisados argumentaram não

existir distinção de tratamento em razão de gênero, e alegaram lidar nas negociações mais com as mulheres do que os homens. Sempre quando o produto apresenta alguma inconformidade, entram em contato com a mulher, pois sabem que ela geralmente é a responsável pela qualidade do produto. Corrobora com o explicitado, a Instituição B que alega não fazer distinção de gênero para realizar o apoio, entretanto como a atividade artesanal tem presença marcante de gerenciamento por mulheres, acaba por trabalhar fortemente com esse público.

4.2.2.2 Subcategoria 2.2: Condições sociais da localidade

A subcategoria 2.2 apresenta os resultados dos indicadores de sustentabilidade social em detalhes relativos ao capital produtivo, humano e comunitário em que se encontra inserido o produtor artesanal frente ao ambiente de sua comunidade.

O Quadro 18 detalha o roteiro de entrevista utilizado para obtenção das informações a partir da triangulação de informações fornecidas.

Quadro 18 – Roteiro sobre indicadores de sustentabilidade social ligados às condições sociais da localidade de cada produtor artesanal.

(continua)

Itens – Produtor Artesanal	Itens – Cliente Principal	Itens – Instituições de Apoio
A comunidade em você reside oferece atendimento à saúde, saneamento, serviços educacionais e condições para o bem-estar geral da sua família?	Já realizou visita à comunidade em que reside o fornecedor e consegue descrever se lá oferece atendimento à saúde, saneamento, serviços educacionais e condições para o bem-estar geral da sua família? Apóia serviços de assistência social, culturais ou filantrópicos junto à comunidade da agroindústria artesanal?	De modo geral, as comunidades onde estão estabelecidas as agroindústrias artesanais oferecem atendimento à saúde, saneamento, serviços educacionais e condições para o bem-estar geral da sua família?
Você considera o capital produtivo adequado para o desenvolvimento das atividades agroindustriais artesanais? Fale sobre suas condições de habitação, os serviços de abastecimento de água, eletricidade e comunicação, sistema de transporte coletivo e individual e condições dos acessos.	Considera que a condição do capital produtivo do fornecedor está adequada ao desenvolvimento das atividades agroindustriais artesanais? Consegue descrever as condições de habitação, os serviços de abastecimento de água, eletricidade e comunicação, sistema de transporte coletivo e individual e condições dos acessos?	Você considera o capital produtivo das localidades adequado ao desenvolvimento das atividades agroindustriais artesanais? Fale sobre as condições de habitação, os serviços de abastecimento de água, eletricidade e comunicação, sistema de transporte coletivo e individual e condições dos acessos.

(conclusão)

Itens – Produtor Artesanal	Itens – Cliente Principal	Itens – Instituições de Apoio
Descreva as características do capital comunitário na comunidade em que você reside, com relação aos aspectos estéticos e de bem-estar, propriedades culturais, segurança, prosperidade e dinamismo econômico, coesão dos residentes e problemas sociais.	Consegue descrever as características do capital comunitário na comunidade em que reside o fornecedor, com relação aos aspectos estéticos e de bem-estar, propriedades culturais, segurança, prosperidade e dinamismo econômico, coesão dos residentes e problemas sociais?	Quanto as características ligadas ao capital comunitário nas comunidades, como são as condições em relação aos aspectos estéticos e de bem-estar, as propriedades culturais, segurança, prosperidade e dinamismo econômico, coesão dos residentes e problemas sociais?
Descreva como é o relacionamento com a comunidade ao entorno da agroindústria.	Percebe que há um relacionamento coeso entre o fornecedor e a comunidade ao entorno do seu estabelecimento?	Descreva como é o relacionamento de outros produtores com os produtores artesanais.

Fonte: Esta pesquisa (2017).

Na percepção dos produtores, o capital humano assemelha-se às condições gerais ofertadas especialmente em saúde e educação para a população do Distrito Federal. Na maior parte das comunidades, há disponibilidade de escolas próximas e postos de atendimento em saúde, policiamento e serviços públicos em geral, porém, como queixa comum, a qualidade vem sendo afetada com a crescente desestruturação dos serviços públicos, especialmente pela transferência de servidores públicos para áreas urbanas, o que deprecia os serviços prestados nos núcleos rurais. Corroborando com a estruturação inicial dos serviços de atendimento à população rural do Distrito Federal, Silveira (1999) resgata em seu estudo sobre a ocupação que os núcleos rurais foram constituídos com objetivo de abastecimento agrícola e proteção de expansão urbana em demasia; dessa forma, acabaram se constituindo em estruturas de apoio e serviços públicos organizados nas proximidades para atender a essa população, o que pressupõe estruturas públicas mais próximas e organizadas que em outras regiões rurais do país.

Apesar de ofertas de serviços públicos amplos nas comunidades, quanto ao saneamento, não foi observada nem relatada pelas entrevistas a prestação desses serviços; entretanto, os produtores consideram que os sistemas próprios de abastecimento de água, esgoto e de disposição de resíduos sólidos estão satisfatórios atualmente, mesmo arcando com os custos desses serviços de maneira individual ou coletiva. A mobilização do Produtor E reflete a realidade comum nas cooperações coletivas para obter serviços tipicamente públicos nas propriedades rurais, especialmente quanto ao abastecimento de água; para ilustrar, segue o relato.

Tem um canal que abastece todos os sítios que desce lá de cima e costuma quebrar e vazar água, daí nós temos que se juntar para arrumar quase sempre.

Quanto ao capital humano dos produtores artesanais pelo olhar dos clientes, todos demonstraram conhecimento aproximado da comunidade onde os fornecedores residem e consideram que os aspectos do capital humano, se não atendidos na localidade, existem núcleos urbanos próximos onde são ofertados. Acreditam que os fornecedores estão bem atendidos por equipamentos públicos que proporcionam um bom capital humano. Quando questionados se os clientes já estiveram na localidade dos produtores artesanais, somente os Clientes A, C e E afirmaram já ter visitado a realidade de seu fornecedor. O relato do Cliente E ilustra uma possível proximidade dos clientes aos fornecedores de produtos artesanais quando se estabelecem relacionamentos mais próximos na CS.

Já fui várias vezes lá, conheço bem a chácara deles, as instalações que eles produzem e tudo mais.

Trata-se de uma prática salutar conhecer a realidade do pequeno fornecedor pois aproxima os elos e pode gerar ganhos para ambos, melhorias sociais aos fornecedores e integração deles na estratégia da empresa (WELFORD; FROST, 2006).

Corroborando com o mesmo olhar, as instituições de apoio inferem que os capitais humanos nas localidades detêm equipamentos de modo suficiente, mas com deficiências; mesmo assim, acreditam que a zona rural detém os melhores indicadores em relação ao restante do país, sendo uma característica positiva do Distrito Federal. Todas as instituições de apoio relataram conhecer bem a realidade das comunidades rurais onde se inserem as agroindústrias artesanais, em razão das inúmeras visitas já realizadas às localidades para a prestação dos apoios técnicos.

Já no capital produtivo, as comunidades que abrigam as unidades artesanais apresentaram indicadores satisfatórios quanto aos aspectos gerais e propícios ao desenvolvimento da atividade produtiva agroindustrial artesanal. As condições de todas as unidades agroindustriais apresentaram boas vias de acessos, fontes de abastecimentos de água adequadas, energia elétrica disponível, serviços de transporte público nas proximidades e comunicação com sinal de telefonia celular e internet. Entretanto, como um fator de queixa em relação ao capital produtivo, a

eletrificação foi classificada como deficiente em algumas unidades da amostra onde havia instalação de rede monofásica. O Produtor B alega que o sistema que abastece sua propriedade tem um gasto excessivo de energia, o que onera muito a produção agroindustrial.

Entretanto, o fator de capital produtivo com pior indicador relatado pela totalidade dos produtores artesanais é a conservação de estradas vicinais, estas indicadas com baixa manutenção, alta geração de poeira no período seco e sujeito a atolamentos de veículos no período chuvoso. A deficiente manutenção de acessos foi listada como a principal dificuldade para escoamento dos produtos e compras de insumos. Outro indicador apontado como falho refere-se à falta de mão de obra qualificada para atuar como colaborador para auxiliar as atividades rurais e agroindustriais. Corrobora com o apontado pelos produtores, o relato da Instituição B ao ouvir as queixas dos produtores quanto ao capital produtivo falho.

Eles reclamam das estradas sempre e da mão de obra qualificada para ajudar.

Os clientes compradores dos produtores artesanais bem como as instituições de apoio consideraram o capital produtivo adequado à produção artesanal, mesmo porque alegam que sem as condições mínimas, não haveria como viabilizá-la, pois uma agroindústria, mesmo que artesanal, requer insumos básicos para seu funcionamento. Outra motivação para considerarem o bom capital produtivo das comunidades rurais é o conhecimento da realidade rural do Distrito Federal que, segundo eles, detém aspectos comuns de núcleos urbanos, que dificilmente estão privados de infraestrutura produtiva básica.

Um outro fator observado durante as visitas, foi que todas as unidades pesquisadas se encontravam nas proximidades de núcleos urbanos, o que favorece a disponibilidade de capital produtivo às unidades de maneira satisfatória. Como reforço à capacidade de comercialização da produção, notou-se também que todos os produtores possuíam veículos automotivos próprios para locomoção, o que proporciona facilidades nas atividades de compras de insumos, comercialização e entrega de mercadorias.

A percepção dos produtores quanto ao ambiente comunitário em que se inserem, visão do capital comunitário, bem como sua integração, demonstra aspectos de solidariedade e de confiança, inerentes às relações rurais cotidianas com forte

coesão social. O Produtor D (Agroindústria D) destaca que o assentamento de sua comunidade ocorreu de forma familiar, o que permite uma integração cultural, social e econômica bem fortalecida. Labuschagne, Brent e Erck (2004) dão enfoque à percepção de que uma comunidade em sua qualidade e vida é um forte indicador para a sustentabilidade social. Entretanto, apesar de integrações e percepções comunitárias fortalecidas, ameaças como a insegurança em razão da baixa mobilização policial em áreas rurais e o crescimento de loteamentos urbanos de forma indiscriminada estão sendo apontados como os principais desagregadores comunitários, afetando as relações entre os membros residentes.

A fala do Produtor B retrata a situação comumente encontrada que ameaça o capital comunitário onde estão inseridas as unidades artesanais:

No caminho ao sítio estão abrindo loteamentos de maneira desordenada, e estamos ficando cercados, gerando insegurança. Se continuar assim, daqui a pouco teremos que nos mudar.

Todos os clientes relatam não saber em detalhes a condição do capital comunitário dos fornecedores de produtos artesanais, entretanto alegam que os residentes em zonas rurais do Distrito Federal estão organizados em comunidades ou núcleos rurais e percebem uma solidariedade entre os sítiantes. Os clientes veem como principal ameaça a desagregação das comunidades rurais, a expansão urbana e a violência, visto que percebem um crescimento rápido dos loteamentos urbanos e os crescentes furtos e roubos nas comunidades rurais do Distrito Federal.

Corroborando com o mesmo entendimento, a Instituição B, que vislumbra que a urbanização do Distrito Federal pode gerar impactos à coesão social, e depreciar a prosperidade e fatores culturais das comunidades de maneira intensa.

4.2.2.3 *Subcategoria 2.3: Poder de negociação do fornecedor*

A subcategoria 2.3 apresenta os resultados dos indicadores de sustentabilidade social ligados ao poder de negociação dos produtores artesanais na condição de fornecedor de produtos artesanais frente aos clientes compradores na CS. Nessa subcategoria, a triangulação com o cliente comprador e instituições de apoio são fundamentais para a formação dos resultados. A subcategoria avalia a provisão de informações entre produtor artesanal (*stakeholder* fornecedor) e o cliente

comprador (*stakeholder* comprador) para avaliação do indicador, bem como busca resultados relacionados à influência decisória de cada elo que participa na CS.

O Quadro 19 detalha o roteiro de entrevista utilizado para obtenção das informações com a triangulação para obtenção das informações.

Quadro 19 – Roteiro sobre indicadores de sustentabilidade social ligados ao poder de negociação do fornecedor artesanal.

Itens – Produtor Artesanal	Itens – Cliente Principal	Itens – Instituições de Apoio
Detalhe o relacionamento com o cliente, destacando como são feitas as negociações, as combinações de entrega, formação de preços, prazos e períodos, encontros, reuniões, contratos, dentre outras características do relacionamento	Detalhe o relacionamento com o fornecedor, destacando como são feitas as negociações, as combinações de entrega, formação de preços, prazos e períodos, encontros, reuniões, contratos, dentre outras características do relacionamento.	A instituição atua para uma gestão de cadeia de suprimentos que envolve fornecedores de produtos artesanais e clientes?
Como são tomadas as decisões no processo de relacionamento com o cliente? Descreva como se dá a negociação entre vocês.	Como são tomadas as decisões no processo de relacionamento com o fornecedor? Descreva como se dá a negociação entre vocês.	Atua para fortalecimento dos produtores artesanais quanto ao processo decisório junto ao cliente? Descreva a atuação.
Detalhe as formas de entrega e os fluxos logísticos adotados nas relações.	Detalhe as formas de entrega e os fluxos logísticos adotados na relação.	Aufere algum apoio na relação cliente/fornecedor quanto aos fluxos logísticos na relação?
Como se dá o fluxo de informações entre você e o cliente? Descreva os canais utilizados.	Como se dá o fluxo de informações entre você e o fornecedor? Quais os canais utilizados?	Oferece apoio em melhoria do fluxo de informações entre fornecedor e cliente? Se sim, como se dá o apoio?
Tem conhecimento de divulgação de informações pelo cliente quanto à produção agroindustrial artesanal? Se sim, que tipo de informações são divulgadas?	Realiza divulgação de informações relevantes sobre a qualidade dos produtos artesanais e o modo de produção agroindustrial artesanal? Se sim, que tipo de informações são divulgadas?	A instituição atua em divulgação de informações relevantes sobre a qualidade dos produtos artesanais e o modo de produção agroindustrial artesanal? Se sim, que tipo de informações são divulgadas?
Se houver um imprevisto na demanda do cliente, como vocês se adaptam a isso?	Se houver um imprevisto na sua demanda de compra, como você adapta isso com o fornecedor?	A instituição apoia capacitações voltadas a adaptações caso ocorra imprevisto na demanda de compra do cliente? Se sim, como é a atuação?

Fonte: Esta pesquisa (2017).

Nesta etapa da pesquisa, os produtores artesanais, mediante a entrevista semiestruturada, apresentam similaridade de comportamento na relação com os clientes compradores, exceto os Produtores F e G que não apontaram

relacionamentos estabelecidos com clientes regulares. Dessa maneira, as negociações são firmadas mediante combinações verbais com os clientes, nas quais são acertadas as demandas de produtos a partir da necessidade de consumo do comprador, não tendo uma previsibilidade de aquisições em médio ou longo prazo. Diferentemente dos Produtores D e E que apresentaram regularidade de compartilhamento de informações de compra mais robusto com o cliente, trabalhando com uma demanda semanal de entrega, entretanto com baixo planejamento de demandas de compra em médio e longo prazo. Mesmo os produtores F e G, que não apresentaram relações formais com clientes, destacam que sua regularidade de produção se dá com eventuais demandas pontuais ou mesmo por meio de atravessadores que demandam os produtos com uma antecedência prévia curta. Assim, o processo decisório dos produtores detém baixo subsídio de informações para um planejamento de produção dado que a demanda de compras é realizada por baixa previsão. Todos os relatos dos produtores e dos clientes demonstraram que as decisões são discutidas em conjunto onde cada um coloca sua posição quanto à precificação e quantitativos de produtos para entrega. Dessa forma, se cada parte não puder assumir o combinado, há um rompimento da relação na qual o cliente insere outro fornecedor para substituição, e o produtor artesanal passa a destinar maiores volumes a espaços coletivos de comercialização, como as feiras.

Com relação às entregas, em todos os casos, fica a cargo do fornecedor levar as mercadorias ao ponto de consumo, conforme o combinado com cada cliente. Nesse ponto, o Cliente E avalia que, por vezes, tem dificuldades de entrega quando surgem imprevistos que elevam a demanda pelo produto artesanal rapidamente, observando que tem dificuldades nesse sentido, pois o fornecedor, apesar de deter o produto para atender à demanda, não dispõe prontamente de veículo para a entrega, pois, por vezes, o veículo é utilizado em outras atividades.

Um fator destacado pelos produtores diz respeito à formação dos preços. Nesse quesito, todos alegam não ter problemas para a negociação, pois o próprio produtor artesanal já verifica o preço praticado no varejo para praticá-lo junto ao cliente. Outra forma de propor o preço de venda pelos produtores ocorre pelo valor praticado nas feiras, aplicado por um desconto a depender da regularidade e volume proposto pelo cliente comprador. O Produtor D destaca que já conhece a precificação de seu produto no mercado e, quando observa reajustes nos comércios gerais, já

realiza nova negociação com os clientes. Da mesma forma, o cliente já conhecedor dos preços praticados no varejo ou nas feiras não impõe maiores barganhas para redução do preço de compra.

Apesar dos relatos, os produtores agroindustriais detêm baixo poder de negociação junto ao cliente, especialmente quando na definição dos preços, em razão da concepção do tipo de seu produto poder ser adquirido de outro fornecedor e em razão dos preços praticados no mercado já serem bem conhecidos por todos que atuam nessa CS. Em resumo, as negociações de preços são realizadas informalmente e sujeitas a critérios voláteis regidos por preços gerais de varejo, não se identificando momentos definidos de discussão, ajustes e formalizações nas cadeias de suprimentos de produtos artesanais. Dessa forma, as negociações dos produtos artesanais não se alinham ao modelo proposto por Ghauri e Fang (2001), em que o procedimento se molda em 4 (quatro) fases: oferta, debates, ajustes e negociação final.

Pelo cenário traçado, a frágil contratualização entre o cliente e o fornecedor de produtos artesanais eleva a incerteza nas cadeias de suprimentos investigadas na amostra. Conforme Chetty e Wilson (2003), contratos podem assegurar proteções nas transações e reduzir o grau de incerteza entre as partes. Percebe-se, então, que a baixa formalização acaba por vezes reduzindo o desempenho nas cadeias de produtos artesanais, tanto para os clientes que não asseguram um fornecimento constante e relacionamentos confiáveis, tanto para o fornecedor, com fragilização de demanda e depreciação do planejamento da produção.

Um traço marcante da relação fornecedor/cliente na produção artesanal diz respeito à proximidade de relações interpessoais entre as partes. Tanto os clientes, como os produtores dizem ter laços fortalecidos de confiança entre ambos, e encontros presenciais são comuns, especialmente no momento da entrega de produtos, onde aproveitam para realizar comunicações e acordos que possam surgir. Mesmo os Produtores F e G que não detêm relações com clientes formais, alegam que possuem estreitas relações com compradores que visitam as centrais de abastecimentos ou mesmo com atravessadores que frequentemente adquirem boas quantidades de produtos.

As características das combinações são corroboradas pelos clientes que referendam que os acordos são feitos mediante combinações informais, sem o

estabelecimento de contratos, pois alegam que esse procedimento facilita os ajustes que porventura venham a ocorrer no decorrer do processo de compra e também reduz os custos com burocracia. Essa constatação vai ao encontro do concluído por Macaulay (1963), em um estudo que analisou as relações não contratuais em negócios, concluindo que grande parte das transações é realizada sem o contrato formal, pois os gestores consideram um instrumento muito oneroso. Os clientes acrescentam que, em seus estabelecimentos, os produtos artesanais representam pequena parcela do total de fornecedores e por isso não veem necessidades de formalizações contratuais, pois também não veem como vantajoso ao fornecedor acréscimos de custos jurídicos. Corroboram Poppo e Zenger (2002), ao afirmarem que menores volumes de recursos envolvidos desestimulam a formalização de contratos, pois são instrumentos muito complexos e onerosos para as partes.

O relato do Cliente D exemplifica a combinação de compras.

Nós passamos a demanda para o fornecedor, e ele entrega toda semana; não fazemos contrato pois também os fornecedores não exigem e fazemos uma relação de confiança mesmo com eles.

Quanto à insegurança de não ter o produto à disposição quando necessário pela falta de instrumento que garanta a entrega, os Clientes B, C e D argumentam que compram os produtos artesanais pela qualidade que eles possuem, entretanto são itens substituíveis, e, caso não seja possível a entrega, obtêm produtos similares no mercado, mesmo com qualidade um pouco inferior. Pelo exposto, a relação descrita não considera as potencialidades que possam ser obtidas nos relacionamentos mais colaborativos com fornecedores, pois, conforme Lyra, Gomes e Jacovine (2009), há de se considerar que relações mais próximas podem ser ampliadas com *stakeholders* com baixo potencial de ameaças e alto potencial colaborativo, como os pequenos fornecedores.

Uma exceção quanto à apresentação de um maior poder de negociação do fornecedor de produtos artesanais pode ser destacada; o Cliente E expõe que o Produtor E detém um bom poder de negociação junto ao seu estabelecimento, uma vez que o produto artesanal representa elevada parcela nas aquisições de fornecedores. Adicionalmente, ressalta também que é relevante uma maior valorização dos fornecedores artesanais haja vista que seu estabelecimento deve manter uma elevada reputação por trabalhar com produtos que valorizam aspectos

relativos à saúde e à sustentabilidade. Como espaços de negociação, encontros presenciais são adotados entre as partes nos quais são expostas as necessidades e ajustes que se fazem necessários, e, a partir daí, realizados os ajustes nas relações de compras em acordos mútuos. Percebe-se que a relação entre o cliente/fornecedor descrita alinha-se ao preconizado por Almeida e Muniz (2005), na qual imputa que a reputação é um dos valores que tem de ser perseguido pelas organizações, tendo no relacionamento com *stakeholders* um dos pilares fundamentais para sua construção e preservação.

Na visão das instituições, como exemplo, a Instituição A adota uma abordagem para melhoria das relações, na perspectiva do fornecedor/cliente, e ressalva que a baixa escala de produção é o principal impeditivo que desestimula a formalização de relações mais estáveis com clientes de maior porte. O relato da Instituição A expõe as razões para o baixo poder de negociação dos produtores artesanais quando na posição de fornecedores de produtos artesanais.

É difícil eles se firmarem como fornecedores regulares, pois têm baixa escala de produção e têm que fazer outras atividades, em vez de dedicar só na produção.

Considerando a provisão de informações na relação fornecedor/cliente, na ótica dos produtores artesanais, não há uma detecção clara sobre o tipo de informação que se deve trabalhar junto aos clientes. Porém, quando questionado no quesito de envio de informações para compras, esse indicador se mostra perceptível, mas de maneira irregular e com baixa previsibilidade. Avaliações sobre as características sensoriais e de qualidade dos produtos artesanais adquiridos também são tratadas em eventuais encontros com os produtores artesanais de maneira pessoal e informal, ou por telefonema ou aplicativos de mensagens. De modo geral, há troca de informações na perspectiva do fornecedor/cliente por meio de diversos canais de comunicação, entretanto a provisão de informações não se concretiza de forma estruturada e sistemática, em razão principalmente da baixa formalização nas relações. A análise geral que permeia as cadeias de suprimentos de produtos artesanais parece ainda demonstrar um grau imaturo de provisão de informações que não são voltadas à satisfação dos consumidores finais e, principalmente, pela verificação de compartilhamento de informações logísticas e comerciais. Vieira (2006) destaca que

um compartilhamento robusto de informações é um pressuposto essencial para uma gestão de cadeia de suprimentos.

Na cadeia de suprimentos que envolve os produtos artesanais dos Produtores A, B e C, a provisão de informações não apresentou qualquer indício de regularidade ou canais de comunicação adequados; dessa forma, considerou-se um indicador não detectado. Quanto aos Produtores F e G, dada a condição de não possuírem relações com clientes formais, esse indicador não pode ser avaliado. Em resumo, o indicador referente à provisão de informações se apresentou mais robusto e estruturado junto aos Produtores D e E, que detinham relacionamentos mais formais com clientes compradores.

Já na visão dos clientes, o provisionamento de informações com a solicitação de demanda de produto já se constitui num compartilhamento suficiente de informações, não necessitando de outras formas mais estruturadas com pequenos fornecedores. Outro ponto, diz respeito à troca de mercadorias com problemas que, quando detectados, prontamente a informação é transmitida ao fornecedor para trocas.

Todos os Produtores reconhecem que diversos novos clientes que realizam compras de seus produtos advêm da indicação dos clientes formais junto ao público externo e de outros estabelecimentos. Afirmam ser uma boa fonte de divulgação ter parcerias com clientes formais, pois alegam ter boas redes de contatos com outros comerciantes que podem abrir novos mercados. O relato do Produtor D destaca o papel de se constituir uma relação longa e de confiança com um cliente que pode acarretar novos compradores em razão de indicação de seus produtos.

Muitos restaurantes ficaram sabendo do nosso produto pelo outro. Uma fala para o outro que o produto é bom, e eles vêm procurar a gente.

Na ótica do cliente, de modo geral, há uma divulgação dos produtos especialmente quanto à sua qualidade para outros setores que desejam adquirir produtos artesanais; entretanto, quando perguntados se são destacados aspectos agregados relativos às características sociais presentes no produto artesanal, não há essa provisão.

Quanto à adaptação de compras e entregas, tanto os clientes como fornecedores alegam que essa prática é sempre acertada através de contato telefônico em caso de ocorrência de novas situações ou imprevistos. Na ótica de todos

fornecedores artesanais, a capacidade instalada da agroindústria comporta uma expansão da produção de maneira rápida, já que somente com o emprego de maior força de trabalho na produção se consegue atender a uma demanda maior. No caso de redução da demanda pelo cliente, a produção é destinada a feiras e espaços livres de comercialização.

A Instituição B reforça que os espaços de comercialização são incentivados, pois é uma alternativa para promover a comercialização de produtos artesanais, uma vez que o baixo poder dos produtores junto aos compradores requer alternativas que suplementem a comercialização e garantam a sobrevivência da produção artesanal. Sarkis, Helms e Hervani (2010) analisam que a participação de *stakeholders* é mensurada pelo poder de negociação junto às organizações que se relacionam, sendo essa característica um fator relevante para a sustentabilidade social. Percebe-se então, nesse quesito, que há de se prover mais avanços em cadeias de suprimentos de produtos artesanais para se atingir uma GSCS.

4.2.2.4 Subcategoria 2.4: Macroimpactos da produção artesanal

A subcategoria 2.4 apresenta os resultados dos indicadores de sustentabilidade social que na visão do entrevistado avalia os aspectos macrossociais em nível local ou regional a partir do dinamismo da atividade agroindustrial artesanal. Os resultados foram obtidos a partir das entrevistas, seguindo roteiro semiestruturado. A subcategoria avalia as percepções de entraves e contribuições do modo de produção artesanal no contexto socioeconômico e socioambiental.

O Quadro 20 detalha o roteiro de entrevista utilizado para obtenção das informações a partir da triangulação de informações fornecidas.

Quadro 20 – Roteiro sobre indicadores de sustentabilidade social ligados ao desempenho macrossocial.

(continua)

Itens – Produtor Artesanal	Itens – Cliente Principal	Itens – Instituições de Apoio
Você avalia algum impacto que a atividade agroindustrial artesanal gera no ambiente regional?	Você avalia que a produção artesanal gera algum impacto no ambiente regional?	A instituição avalia que a produção artesanal (conclusão) impacto no ambiente regional?
Quais fatores de nível regional ou nacional que você enxerga que impactam a produção artesanal agroindustrial?	Quais fatores de nível regional ou nacional que você enxerga que impactam a produção artesanal agroindustrial?	Quais fatores de nível regional ou nacional que a instituição visualiza que impactam a produção artesanal agroindustrial?

Itens – Produtor Artesanal	Itens – Cliente Principal	Itens – Instituições de Apoio
Em sua opinião, quais fatores contribuem para elevação do consumo de seus produtos ou para a melhoria dos preços comercializados (nível de emprego, programas sociais, projetos empresariais, crescimento populacional, outros)?	Em sua opinião, quais fatores contribuem para elevação do consumo dos produtos artesanais (nível de emprego, programas sociais, projetos empresariais, crescimento populacional, outros)?	Em sua opinião, quais fatores contribuem para elevação do consumo dos produtos artesanais (nível de emprego, programas sociais, projetos empresariais, crescimento populacional, outros)?
Você percebe que agroindústria tem estimulado outros participantes a adotar esse modo de produção?	Você percebe que o modo artesanal de produção estimula consumidores a buscar esse tipo de produto?	Você percebe que o modo artesanal de produção estimula produtores a buscar esse tipo de produção e consumidores a buscar esse tipo de produto?

Fonte: Esta pesquisa (2017).

As entrevistas revelaram que os impactos de suas atividades se voltam mais a um fator de conscientização a partir da concepção de que os produtos artesanais auxiliam no bem-estar dos produtores e na saúde de quem os consome. Dessa forma, inferem que a produção artesanal tem um impacto regional elevado, pois difunde aos consumidores, por meio da conscientização contínua, que os produtos artesanais se associam a compras responsáveis e de impacto sobre a promoção da agricultura familiar. Os produtores consideram a conscientização como de extrema importância para a produção artesanal, pois auxilia na difusão do consumo de alimentos que respeitam o meio ambiente e auxiliam no desenvolvimento local. A fala do Produtor C exemplifica o quão amplo pode ser o impacto regional desse tipo de modo de produzir, tomando, como exemplo, o que ocorreu com a ampliação da produção orgânica:

Quando surgiram os orgânicos, poucos davam valor a esse produto, e hoje você fala em orgânicos, todo mundo conhece e é valorizado. Esse movimento pode ocorrer do mesmo jeito com os produtos artesanais.

Pelos relatos dos produtores, verifica-se que a conscientização do consumidor, por meio da exposição em feiras, especialmente as de grandes eventos e patrocinadas, pode reproduzir no público em geral os benefícios socioambientais que as compras dos produtos artesanais podem gerar e, conseqüentemente, proporcionar uma melhor condição socioeconômica no ambiente rural.

Já na visão dos clientes, há a percepção de que a produção artesanal gera impactos positivos regionais relativos ao modo de produção mais rústico, e é crescente na percepção do consumidor, que está cada vez mais exigindo produtos que lembram os traços tradicionais rurais. Corrobora com esse olhar, a Instituição B,

ao afirmar que a produção artesanal foi pensada para resgatar traços de produção tradicional, revertendo uma tendência de produtos cada vez mais industrializados.

Em síntese, a atividade agroindustrial artesanal pode gerar impactos macrossociais quanto à difusão das características sustentáveis que o produto abriga, ampliando para diversos níveis de consumidores, elementos incorporados a compras que vão além dos aspectos da qualidade do produto.

Considerando os impactos macrossociais que afetam a atividade artesanal, na visão dos produtores, os destaques são relativos às políticas ineficientes de urbanização, a pobreza concentrada nas periferias dos grandes centros que afetam o ambiente rural e as crises econômicas que podem afetar o volume de compras e a disponibilização de eventos para exposição e venda dos produtos artesanais.

A descrição do Produtor A exemplifica a percepção de como a queda de arrecadação afetou as políticas de promoção da agricultura familiar pela menor disponibilidade orçamentária das instituições de apoio.

Com essa crise econômica, o poder público está com falta de verba e reduziu muito os eventos; daí perdi muito espaço para vender meus produtos.

A Instituição B ressalta que *stands* em grandes eventos tiveram uma redução recente, entretanto os espaços de feiras se mantiveram, pois são oriundas de parcerias com órgãos públicos e associações e não oneram de maneira significativa as instituições.

Em relação à influência da unidade agroindustrial artesanal para o incentivo de abertura de outras unidades, na visão dos produtores, os impactos são pequenos, pois não consideram que outros produtores se convenceram a abrir uma agroindústria em razão do exemplo proferido por eles. Entretanto, a Instituição B considera o exemplo de unidades artesanais em funcionamento como fundamental ao incentivo para que outros produtores possam ingressar na atividade. Inclusive, nas capacitações e formações ofertadas pela instituição, é planejado um módulo de visita técnica a uma unidade exemplo para demonstrar e incentivar outros agricultores familiares a investirem na agroindustrialização artesanal.

Pela análise da amostra, o indicador que mensura os elementos que analisam os macroimpactos da produção artesanal está evidente em todos os produtores entrevistados, visto que a rotulagem e difusão de uma produção artesanal de maneira legal aos consumidores imputam numa ampla conscientização para um consumo

responsável e carregado de atributos sociais. Outra evidência diz respeito à segurança alimentar propiciada pela regularização sanitária desse modo de produzir, pois pode ofertar à população alimentos seguros e inspecionados, conforme evidenciado pela Instituição C. Nesse sentido, percebe-se um elevado aspecto social no quesito macrossocial que acresce valor para uma GSCS.

4.2.3 Categoria 3: Práticas sustentáveis na relação fornecedor/cliente

A Categoria 3 tem objetivo de caracterizar as práticas adotadas na perspectiva dos relacionamentos entre os produtores artesanais, na condição de fornecedores e seus clientes, de modo a verificar as práticas que fortalecem a cadeia de suprimentos desses produtos e com foco nos reflexos para melhorias sociais das famílias produtoras. Para caracterização geral desta categoria, proposições representativas foram elencadas com vistas à quantificação das práticas sustentáveis em cada cadeia de suprimentos de produtos agroindustriais artesanais da amostra. Os indicadores da categoria são: PSCS1. Compartilhamento de informações; PSCS2. Transparência na cadeia de suprimentos; PSCS3. Ética nas relações com o cliente; PSCS4. Confiança nas transações; PSCS5. Cooperação horizontal presente; PSCS6. Cooperação vertical presente; PSCS7. Colaboração vertical presente; PSCS8. Existência de políticas internas a pequenos fornecedores.

A Tabela 3 apresenta a contagem das proposições representativas que caracteriza esta categoria, permitindo traçar um quadro situacional atual da cadeia de suprimentos de produtos agroindustriais artesanais na perspectiva fornecedor/cliente.

Tabela 3 – Práticas sustentáveis na cadeia de suprimentos de produtos artesanais.

Cadeia de Suprimentos	PSCS1	PSCS2	PSCS3	PSCS4	PSCS5	PSCS6	PSCS7	PSCS8	Total
Produtor A	0	1	1	1	1	1	0	0	5
Produtor B	0	1	1	1	1	0	0	1	5
Produtor C	0	1	1	1	1	0	0	1	5
Produtor D	1	1	1	1	1	0	0	0	5
Produtor E	1	1	1	1	1	1	1	1	8
Produtor F	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Produtor G	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	2	5	5	5	5	2	1	3	28

Fonte: Esta pesquisa (2017).

Dentre os indicadores elencados que identificam as práticas sustentáveis na cadeia de suprimentos de produtos artesanais, no âmbito da relação fornecedor (produtor artesanal) e o cliente, as práticas sustentáveis ligadas à transparência na cadeia de suprimentos (PSCS2), ética nas relações com o cliente (PSCS3), confiança nas transações (PSCS4) e cooperação horizontal presente (PSCS5) foram as proposições mais detectadas na amostra, 5 (cinco) vezes. Em seguida, a existência de políticas internas a pequenos fornecedores (PSCS8), compartilhamento de informações (PSCS1) e cooperação vertical presente (PSCS6) foram detectados em três na primeira, e duas vezes nas duas últimas proposições, respectivamente. Por fim, a colaboração vertical presente (PSCS7) foi detectada em uma cadeia de suprimentos de produtos artesanais da amostra analisada. Cabe ressaltar que a cadeia de suprimentos as quais participam os Produtores F e G não apresentaram contabilizações das proposições, tendo em vista o não estabelecimento de relacionamentos com clientes formais e a não cooperação com outros produtores por meio de organizações coletivas.

Como análise geral, as informações permitem demonstrar que práticas sustentáveis, quando associadas aos relacionamentos dos produtores artesanais, na condição de fornecedores e seus clientes, estão presentes; entretanto é mais evidente nas relações interpessoais que aproximam as partes nas transações, como a transparência (5), ética (5), confiança (5) e a cooperação horizontal com outros

produtores (5). No entanto, quando se investiga as práticas que de fato possam produzir efeitos e que impulsionam uma gestão sustentável da CS com ganhos mútuos aos fornecedores e clientes, há baixa incidência, evidente nas baixas detecções quanto às políticas voltadas a pequenos fornecedores (3), o compartilhamento de informações (2), a cooperação vertical (2) e a colaboração vertical (1).

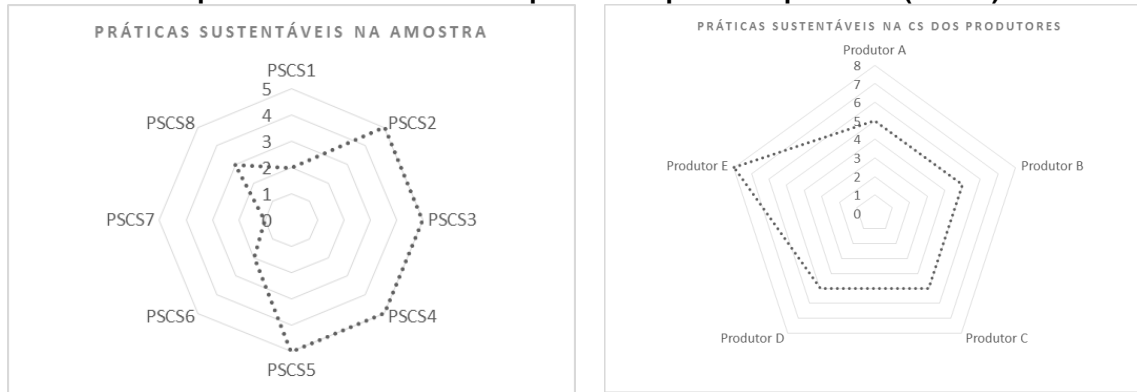
Quanto ao desempenho das cadeias de suprimentos em que cada produtor está ligado, a CS em que participa o Produtor E foi a que mais apresentou práticas sustentáveis (8), e a única em que foi possível visualizar ações cooperativas e colaborativas verticalmente junto ao cliente comprador. Esse resultado já demonstra um maior amadurecimento no relacionamento e conduz a uma gestão sustentável de cadeias de suprimentos no âmbito desse produto artesanal. Moharana et. al (2012) destaca que práticas sustentáveis são mais evidentes em parcerias avançadas e maduras.

Nas demais cadeias de suprimentos em que participam os Produtores A, B, C e D, estes mostram traços equilibrados quando questionados sobre os aspectos de transparência, ética, confiança junto ao cliente e cooperações horizontais com outros produtores especialmente nos espaços coletivos de comercialização, entretanto, quando abordados outros aspectos, como o compartilhamento de informações, desses, somente o Produtor D apresenta esse indicador. No quesito dos clientes em que se verificou políticas internas a pequenos fornecedores, desses, somente na cadeia de suprimentos dos Produtores B e C houve incidência dessa proposição representativa.

Os desempenhos são similares quando se avaliam práticas sustentáveis em cadeias de suprimentos dos produtos artesanais da amostra pelos Produtores A, B, C e D (5), motivados especialmente pela frágil relação com o cliente na cadeia de suprimentos e agravados pela baixa representatividade de seus produtos na totalidade de compras de fornecedores.

O Gráfico 5 demonstra o desempenho de cada CS, a partir das proposições representativas relativas às práticas sustentáveis na amostra, e da avaliação das famílias de produtores agroindustriais artesanais quanto às práticas presentes nas relações com seus clientes.

Gráfico 5 - Práticas sustentáveis na amostra pesquisada (esquerda) e práticas sustentáveis presentes na cadeia de suprimentos por cada produtor (direita).



Fonte: Esta pesquisa (2017).

O Gráfico 5 demonstra o desempenho geral quanto as práticas sustentáveis presentes nas cadeias de suprimentos da amostra, onde a incidência de cada proposição representativa (esquerda), bem como, o desempenho individual de incidência de práticas sustentáveis na CS de cada produtor individualmente (direita). A representação gráfica segue o proposto por Ornstein (1989), no qual indica que a representação por gráfico Radar favorece a comparação de desempenho entre variáveis.

Conforme exposto pelo Gráfico 5 (esquerda), práticas sustentáveis na amostra, menores incidências de indicadores na amostra são relativas às práticas PSCS1 (2), PSCS6 (2) e PSCS7(1), visto que a linha pontilhada se distancia da extremidade do polígono. Na visualização do gráfico, a linha pontilhada, quando se aproxima do polígono externo, aponta que o indicador está mais presente. Dessa forma, de modo geral, as CS compostas por produtores agroindustriais artesanais detêm poucas práticas sustentáveis relativas a instrumentos e ações que garantam um melhor desempenho na relação fornecedor/cliente, justamente pela baixa incidência dessas práticas, o que indica que a CS requer um amadurecimento maior para se atingir uma gestão sustentável de cadeia de suprimentos. Já com relação ao Gráfico 5 (direita), práticas sustentáveis na CS dos produtores, pode-se verificar que, de modo geral, há uma variação de desempenho de relações construídas com clientes de um produtor para o outro, indicando graus de desempenhos distintos para uma GSCS, com destaque para o desempenho do Produtor E, em contraponto a CS dos demais produtores, mais fragilizada.

Para melhor sistematização e entendimento das informações coletadas, bem como uma análise detalhada das práticas sustentáveis que conduzem a melhorias sociais, a categoria foi subdividida em 4 (quatro) subcategorias: (i) Subcategoria 3.1: Compartilhamento de informações; (ii) Subcategoria 3.2: Confiança; (iii) Subcategoria 3.3: Ações coletivas; e (iv) Subcategoria 3.4: Políticas internas a pequenos fornecedores. Os instrumentos de pesquisas para obtenção dos resultados foram: roteiro de entrevista semiestruturada, análise documental e a observação direta.

4.2.3.1 *Subcategoria 3.1: Compartilhamento de informações*

A Subcategoria 3.1 elenca os resultados coletados frente às práticas exitosas que favorecem o compartilhamento de informações entre os entes que compõem uma cadeia de suprimentos de produtos artesanais.

O Quadro 21 detalha o roteiro de entrevista utilizado para obtenção dos resultados referentes às práticas que favorecem o compartilhamento de informações.

Quadro 21 – Roteiro sobre práticas sustentáveis ligadas ao compartilhamento de informações.

Itens – Produtor Artesanal	Itens – Cliente Principal	Itens – Instituições de Apoio
Existe compartilhamento de informações entre você e o cliente que favoreça a cadeia de produtos artesanais como um todo? Detalhe como se dá essa prática.	Existe compartilhamento de informações entre você e o fornecedor que favoreça a cadeia de produtos artesanais como um todo? Detalhe como se dá essa prática.	Percebe compartilhamento de informações entre fornecedor e cliente que favoreça a cadeia de produtos artesanais como um todo? Detalhe como se dá essa prática.
Existe compartilhamento de informações com outros produtores artesanais e que você julga que são fundamentais para o desenvolvimento da atividade artesanal? Detalhe como se dá essa prática.	Você percebe compartilhamento de informações entre os produtores artesanais e que você julga que são fundamentais para o desenvolvimento da atividade artesanal? Detalhe como se dá essa prática.	Existe compartilhamento de informações entre os produtores artesanais e que você julga que são fundamentais para o desenvolvimento da atividade artesanal? Detalhe como se dá essa prática.

Fonte: Esta pesquisa (2017).

Di Serio, Sampaio e Pereira (2007) apontam que uma boa gestão da informação entre parceiros numa cadeia de suprimentos permite extrair informações sobre o comportamento do processo produtivo, acompanhar as ações em curso e adaptá-las com maior eficácia em caso de ocorrência imprevista.

Pelos relatos dos produtores artesanais, percebe-se que o compartilhamento de informações se encontra de maneira primária e irregular quando na relação com o cliente. Nas cadeias de suprimentos de produtos artesanais investigados na amostra,

o compartilhamento de informações limita-se principalmente à informação para repasse da demanda de compras e para substituição de produtos por alguma inconformidade de padrão, sendo todo o procedimento realizado por meio de combinações por telefone, mensagens eletrônicas ou encontros pontuais durante as entregas. Em nenhum dos casos estudados, verificou-se utilização de instrumentos de tecnologia de informação que pressupõe um sistema integrado de gestão na cadeia de suprimentos entre os clientes e produtores artesanais. Bowersox e Closs (1996) sugerem que, na visão dos gestores, ferramentas de tecnologia de informação causam melhorias na produtividade e competitividade da cadeia de suprimentos onde são implantadas.

Dessa maneira, percebe-se uma fragilidade nos relacionamentos na perspectiva fornecedor/cliente dos produtos artesanais dado o baixo subsídio de informações para a tomada de decisão, com fragilidade no compartilhamento de informações na cadeia de suprimentos identificada. Pelas entrevistas é nítida a baixa gestão da informação com incipiente desenvolvimento desse quesito no âmbito na cadeia de suprimentos de produtos artesanais. Claro (2004) sugere que a informação é elemento central para fortalecimento das estruturas entre os relacionamentos fornecedor/cliente, e sua insuficiência desestrutura os funcionamentos de uma rede adequada. Cabe ressaltar que esse indicador está relacionado a uma proposição de avaliação quanto à condição social dos produtores artesanais (a provisão de informações) e, da mesma maneira, só foi detectada essa prática de modo suficiente, nos Produtores D e E, que são providos de informações em razão do compartilhamento de informações com sistemática estruturada com seus clientes. Nesses dois produtores, a prática pode ser observada visto a sistemática montada de periodicidade estável de compras e o retorno da avaliação da qualidade do produto, na qual o cliente realiza o pedido em dia específico na semana anterior com repasse da demanda de compras para a semana seguinte. Ademais, nesses dois casos, há encontros e momentos para debate quanto a avaliação da parceria, que ocorrem semanalmente.

Os Produtores D e E salientam que a prática de compartilhamento de informações periódicas e com antecedência adequada faz com que se possa realizar um planejamento da produção, pois o fornecedor necessita dividir a mão de obra familiar nas atividades produção agroindustrial, compra de insumos ou produção de

matéria-prima, e conciliação com atividades sociais e de lazer da família. É o que aponta Silva e Lorenzani (2011) que, na produção agroalimentar, um compartilhamento de informações do comprador para o produtor faz com que haja melhorias no seu planejamento de produção. Outro ponto de destaque relatado por esses produtores refere-se que à provisão de informações de compra de maneira constante e estável que favorece a família, evitando jornadas de trabalho desgastantes e longas, bem como trabalhos noturnos que prejudicam muito a qualidade de vida. Dessa maneira, o baixo compartilhamento de informações se mostra prejudicial à organização produtiva das famílias dos produtores, tendo por vezes que se sujeitar a jornadas noturnas ou com alto grau de penosidade para atender à entrega e não perder o cliente. Corroboram com a relevância dessa prática o próprio Cliente E, que alega que, sabendo da realidade do fornecedor, repassa as informações de demanda com antecedência e em dias determinados entre eles, pois sabe da necessidade do planejamento da produção do fornecedor; e também sua empresa pode organizar o planejamento de compras e estoque. Lambert, Emmelhainz e Gardner (1996) orientam que ações de planejamento conjunto é alicerce de uma parceria efetiva.

Nos outros casos, a baixa incidência de acesso às informações na cadeia de suprimentos tanto na provisão que reflete nas condições sociais dos produtores artesanais, tanto nas práticas sustentáveis observadas na cadeia de suprimentos, permite verificar a fragilidade desse quesito nas relações que envolvem o produto artesanal. Segundo Quayle (2003), o compartilhamento de informações de maneira inadequada tem sido uma das principais causas para uma gestão de cadeias de suprimentos ineficiente.

De mesma maneira, os clientes relatam os mecanismos de trocas de informações e corroboram com a informação dada pelos produtores, na qual o compartilhamento de informações se baseia na demanda de compras de produtos e alguma troca que ocorre por perda de qualidade de algum produto. O Cliente D informa que esse mecanismo é sempre utilizado com seu fornecedor (Produtor D), pois consegue mostrar, caso algum produto esteja fora do padrão ou alguma observação do consumidor final. O Produtor D considera relevante o repasse dessa informação, pois o ajuda a corrigir algum desvio que possa estar ocorrendo no processo de fabricação.

Outro resultado apontado refere-se aos encontros realizados com os fornecedores, geralmente no decorrer das entregas. O Cliente E orienta que os encontros periódicos com os fornecedores são uma ótima maneira para troca de informações, pois são quando ocorrem os ajustes necessários na entrega, sugestões para melhorias das embalagens e da qualidade do produto. Dessa forma, há um ganho relevante, pois, tanto seu estabelecimento como o fornecedor passam a ter foco na necessidade do cliente final. O Produtor E ressalta que os acordos mais detalhados devem se dar por meio de encontros, onde somente o uso de telefone é insuficiente para um bom relacionamento. Essa prática, conforme indica Lambert, Emmelhainz e Gardner (1996), é um componente importante para se firmar parcerias que indica contatos frequentes diários ou baseados numa rotina.

Sob o olhar institucional, as instituições de modo geral verificam baixos compartilhamentos de informações na perspectiva fornecedor/cliente. A Instituição A considera deficiente a troca de informações entre o cliente e o fornecedor e destaca que o compartilhamento de informações com demandas pontuais de compras é reflexo da fragilidade e maturidade insuficiente de gestão entre as partes, em uma cadeia com baixa coordenação. A constatação vai ao encontro do proposto por Toledo et al. (2013), em que uma eficiente transação de informações é ponto crucial para elevação da qualidade do produto em direção à satisfação do cliente final.

Mais agravante é a constatação do baixo volume de vendas dos Produtores A, B e C aos clientes correspondentes, o que desmotiva a adoção de práticas de compartilhamento de informações mais robustas ou um sistema de tecnologia de informação adequado que contenha uma previsibilidade e transparência nas transações.

Já no compartilhamento de informações entre produtores, o cenário se mostra mais desenvolvido, pois as organizações sem fins lucrativos oriundas de ações coletivas proporcionam naturalmente uma maior cooperação entre os associados e, por consequência, um maior compartilhamento de informações. Quanto as ações relatadas, destaca-se o compartilhamento de experiências exitosas, o que sugere uma prática sustentável de cooperação horizontal, e são apontadas pelos Produtores B e C como bem frequentes e valiosas. A troca de experiências entre os produtores torna-se um relevante instrumento de promoção de inovações, pois determinados procedimentos inovadores acabam por transpor para diversas agroindústrias, com

distintos processos produtivos (ROMIJN; ALBALADEJO, 2002). Outro fator relevante no compartilhamento de informações entre produtores refere-se à prospecção de clientes potenciais para a venda dos produtos, o que é um auxílio importante para ampliar as vendas. Conforme o relato do Produtor A, a troca de informações entre os produtores artesanais é incentivada e mútua pois, dada a fragilidade do setor, a união gera ganhos para todos.

Nós temos uma combinação. Sempre que algum produtor vai vender para um cliente ou consegue um espaço, fala para os demais, para que outros possam também oferecer o produto deles.

Os clientes reconhecem também a troca de informações entre os produtores em uma cooperação horizontal muito valiosa, pois sempre que necessita de outro tipo de produto sabe que pode contatar a associação ou outro produtor para que as informações possam chegar aos demais. Ademais, indicam que essas práticas entre produtores acabam por garantir uma chancela maior para firmar acordos, pois envolvem mais membros e cria-se uma confiança no setor em geral.

A Instituição B observou que o compartilhamento de informações entre os produtores artesanais é fundamental, uma vez que se baseia nos princípios das organizações coletivas, pois são sinais de uma boa integração e cooperação entre eles, o que é incentivado como uma diretriz de apoio à agricultura familiar na sua atuação.

De modo geral, percebe-se nesta categoria uma fragilidade quando no compartilhamento de informações na cadeia de suprimentos, principalmente na perspectiva fornecedor/cliente, o que indica um longo caminho a percorrer para se estabelecer uma gestão sustentável de cadeias de suprimentos. Já no âmbito de troca de informações entre produtores artesanais, esse indicador se mostra mais desenvolvido, especialmente no papel das organizações coletivas que permeiam o ambiente rural.

Conforme o resultado das entrevistas nesta subcategoria, é possível extrair algumas práticas sustentáveis presentes nas cadeias de suprimentos de produtos artesanais e outras com potencial para ser desenvolvidas com vistas a melhorias sociais das famílias produtoras. O Quadro 22 sintetiza os principais resultados de práticas sustentáveis que geram impactos positivos para os indicadores sociais das famílias produtoras.

Quadro 22 – Principais práticas sustentáveis ligadas ao compartilhamento de informações que impactam indicadores de sustentabilidade social.

Práticas Sustentáveis	Efeitos na Cadeia de Suprimentos	Possíveis benefícios sociais às famílias produtoras	Indicador impactado
Desenvolvimento de gestão de informações no âmbito da CS de produtos artesanais, em especial, nas aquisições com periodicidade e antecipação adequadas.	Melhoria do planejamento de produção e de compras	Jornadas de trabalho menos desgastantes e conciliação com atividades sociais e de lazer; provisão de informações às famílias produtoras.	CS2 e CS8
Compartilhamento de informações para ampliar canais de comercialização.	Ampliação da gama de produtos artesanais comercializados.	Ampliação da estabilidade de trabalho e renda para as famílias produtoras; provisão de informações às famílias produtoras.	CS1 e CS8
Intercâmbio experiências em quesitos produtivos e gerenciais.	Geração de inovações	Desenvolvimento de capacidade de inovações nos indivíduos.	CS4
Encontros presenciais periódicos entre o fornecedor e seu cliente.	Ajustes nas informações compartilhadas.	Jornadas de trabalho menos desgastantes e conciliação com atividades sociais e de lazer; provisão de informações às famílias produtoras.	CS2 e CS8
Avaliações do produto artesanal pelo comprador.	Melhorias e desenvolvimento de novos produtos direção ao consumidor final.	Desenvolvimento de capacidade de inovações nos indivíduos; maior poder de negociação do produtor artesanal na posição de fornecedor.	CS4 e CS9

Fonte: Esta pesquisa (2017).

Verifica-se pelo Quadro 22, que a prática de desenvolvimento de gestão de informações que priorize aquisições com periodicidade estável e com prazo adequado gera melhorias no planejamento da produção e de compras dos clientes e sugere impactos diretos nas condições sociais dos produtores artesanais, refletindo em: jornadas de trabalho menos desgastantes e conciliação com atividades sociais e de lazer (CS2); e na provisão de informações às famílias produtoras (CS8). Outra prática, o compartilhamento de informações para ampliar canais de comercialização, eleva a gama de produtos comercializados, favorecendo uma demanda estável de produtos artesanais e reflexos na ampliação da estabilidade de trabalho e renda para as famílias produtoras (CS1); e também na provisão de informações (CS8).

Já o intercâmbio de experiências pode gerar o desenvolvimento de novos produtos e processos se constituindo em inovações na cadeia de suprimentos a partir do desenvolvimento de capacidades nos indivíduos envolvidos na atividade artesanal (CS4).

Outra prática relevante apontada no Quadro 22 são os encontros presenciais entre os entes que se relacionam na CS, onde possam ser realizados ajustes nas informações, seja nas combinações logísticas para o transporte ou ajustes necessários aos produtos, podendo tornar a previsão de informações mais robusta (CS8). Uma possível consequência da melhoria do planejamento de produção do fornecedor é a organização da força de trabalho familiar em que os indivíduos podem evitar jornadas de trabalho desgastantes e propiciar uma conciliação com atividades sociais e de lazer (CS2).

Por fim, o Quadro 22 expõe que avaliações dos produtos artesanais pelos clientes podem gerar desenvolvimento de novos processos e produtos artesanais, culminando com inovações a partir do desenvolvimento de novas capacidades dos produtores (CS4). Ademais, o desenvolvimento de novos produtos que atendam às especificidades sugeridas pelo cliente eleva o poder de influência do fornecedor nas decisões em razão da especialização de produtos ajustados a cada comprador (CS9), tendo um direcionamento comum em direção ao consumidor final.

4.2.3.2 *Subcategoria 3.2: Confiança*

A Subcategoria 3.2 busca extrair os elementos e ações que identificam a presença da confiança entre os membros de uma cadeia de suprimentos, considerando os relacionamentos que envolvem os produtores artesanais. A confiança é a base para que se alcancem ações coletivas com ganhos mútuos, prática a qual se torna fundamental para uma gestão sustentável de cadeia de suprimentos (LAMBERT, 2006). Ainda de acordo com Lambert (2006), a confiança viabiliza o comprometimento de parceiros para execução de ações coletivas.

O Quadro 23 detalha o roteiro de entrevista utilizado para obtenção das informações referente às práticas que fortalecem a confiança nos relacionamentos nas cadeias de suprimentos.

Quadro 23 – Roteiro sobre práticas sustentáveis ligadas confiança.

Itens – Produtor Artesanal	Itens – Cliente Principal	Itens – Instituições de Apoio
O relacionamento com o cliente é transparente, confiável e pautado em princípios éticos? Relate os elementos que justificam a resposta.	O relacionamento com o fornecedor é transparente, confiável e pautado em princípios éticos? Relate os elementos que justificam a resposta.	O relacionamento na cadeia de suprimentos de produtos artesanais é transparente, confiável e pautado em princípios éticos? Relate os elementos que justificam a resposta.

Fonte: Esta pesquisa (2017).

Como resultado da presença da confiança nos relacionamentos verticais, na ótica dos produtores artesanais, estes em sua totalidade afirmam deter confiança no cliente com o qual se relacionam, em razão principalmente do tempo que efetuam transações e das condutas já demonstradas durante esse período, podendo citar: pagamentos em dia, contatos presenciais constantes, conversas ao telefone e boa aceitabilidade dos produtos. Os Produtores F e G, por não se constituírem relações formais numa cadeia de suprimentos, não puderam ser avaliados nesse quesito, pois executam ações de venda em centrais de abastecimento, efetuando a transação de venda à vista com consumidores dispersos, ou pela venda direta a atravessadores com pagamentos também no ato da compra. Dentre as práticas que elevam a confiança, o Produtor E indica que o contato humano frequente com o cliente estreita as relações, mesmo, por exemplo, para trazer críticas ao produto, que considera extremamente valiosas para a melhoria do processo produtivo. Outro traço da presença da confiança no relacionamento com o cliente, relatada pelo Produtor A, refere-se aos contatos telefônicos frequentes para compras em que proporcionam momentos para diálogo e acertos adicionais, fortalecendo as relações. Os produtores também julgam que a percepção de princípios éticos pelo cliente contribui para a conquista da confiança. De forma geral, os produtores remetem a confiança como um elemento que garante que o cliente possa comprar seus produtos de forma constante e atribuem esse quesito como um dos pilares para que eles possam ter mais barganha nas negociações. O Produtor D reforça que se esse laço for quebrado entre as partes, dificilmente voltarão a fazer negócios. Os relatos dos produtores apontam um potencial para desenvolvimento de um GSCS pela presença da confiança, já que, conforme Lambert, Emmelhainz e Gardner (1996), sem esse quesito não há estabelecimento de parcerias.

Em acordo com a posição do fornecedor, todos os clientes entrevistados também se posicionam positivamente quanto à confiança no relacionamento com o

produtor artesanal, uma vez que alegam já conhecer os fornecedores, havendo o cumprimento dos compromissos e prazos de entrega, e pela qualidade dos produtos entregues. Nesse quesito, o Cliente B alega que o estabelecimento de confiança do fornecedor facilita as transações, pois, caso necessite do produto por algum imprevisto, é só entrar em contato com o fornecedor sem nenhuma burocracia ou impedimentos. Referenda esse entendimento, o Cliente A, ao relatar que a transação com o fornecedor artesanal é muito ágil e tem baixo custo, pois conhece bem o fornecedor e facilmente pode requerer o produto a qualquer tempo, não necessita de contratos, formação de grandes estoques ou fretes mais longos.

Os resultados apontados nas entrevistas esboçam uma preservação da reputação entre os parceiros, pois percebe-se relevância social próxima entre as partes e preservação mútua na CS. O exposto indica um bom caminho para uma GSCS, pois, segundo Duber-Smith (2005), a reputação dos entes é um dos pressupostos para sustentabilidade do negócio. Awaysheh e Klassen (2010) também consideram que a reputação dos entes que compõem uma CS é uma prática de valorização da marca e congrega a confiança do consumidor final.

Percebe-se nas relações verificadas quanto aos produtores agroindustriais artesanais e seus clientes uma relevância na confiança interpessoal entre os indivíduos e, conforme sugerem Ring e Van de Ven (1992), há reflexos diretos nas melhorias da eficiência organizacional e na troca de conhecimentos. Ademais, Butter e Mosch (2003) apontam, como consequência, uma redução no custo de transação em toda a cadeia. Os resultados esboçam um valor crescente nos níveis de confiança que acabam por gerar uma baixa contratualização, e, não obstante, também podem gerar benefícios mútuos (ZANINI, 2005).

O relato do Cliente E esboça uma prática que contribui para o estabelecimento da confiança com o fornecedor artesanal.

No início, a gente conversava muito para fazer assim ou desse jeito e tínhamos que sentar com a receita na mão para ver se eles podiam fazer o produto. Hoje já falo com ela como quero, e ela já traz uma amostra, e se tiver bom já começamos a usar. Já tenho confiança.

A Instituição A afirma que não se observam muitos problemas que afetem a confiança entre os produtores artesanais e seus clientes, mas indica que instrumentos mais estáveis poderiam estar presentes, como o contratualização que geraria um planejamento de compras mais adequado; desse modo, o produtor artesanal poderia

planejar sua produção com horizonte de entregas em longo prazo e, realizar uma programação de compra de insumos em maior escala. A instituição considera ainda ser um relacionamento frágil, na prática, ainda pouco confiável entre o fornecedor e o cliente, já que o produtor não pode realizar nenhum investimento de maior importância sob risco de não ter uma programação de vendas assegurada.

Em resumo, após análise dos resultados, considerando a triangulação das informações obtidas pelos entrevistados, verificam-se traços de confianças afetivas e cognitivas nas relações entre o fornecedor (produtor artesanal) e clientes, conforme proposição de McAllister (1995). Os traços de confiança afetiva são captados especialmente nos relatos dos produtores que se vinculam a características positivas e pessoais dos gerentes e proprietários dos estabelecimentos com os quais se relacionam. Já a confiança cognitiva advém especialmente da reputação mútua na visão dos fornecedores e clientes, bem como nos cumprimentos dos acordos entre ambas as partes e no histórico favorável nas transações de compra e venda de produtos artesanais. Dessa forma, sob o olhar do estabelecimento da confiança nos relacionamentos presentes na produção artesanal, verifica-se um custo de transação reduzido, pois os acertos e ajustes entre as partes são facilitados pelos acertos mais ágeis. Doney e Cannon (1997) salientam que o estabelecimento de confiança entre parceiros, nas relações comerciais, eleva a competitividade e o desempenho da CS e reduz significativamente os custos de transação.

Conforme o resultado das entrevistas nesta subcategoria, é possível verificar práticas sustentáveis presentes nas cadeias de suprimentos de produtos artesanais e outras com potencial para ser desenvolvidas com vistas a melhorias sociais das famílias produtoras. O Quadro 24 sintetiza os principais resultados de práticas sustentáveis ligadas à confiança, que geram impactos positivos para os indicadores sociais das famílias produtoras.

Quadro 24 – Principais resultados sobre práticas sustentáveis ligadas à confiança que impactam indicadores de sustentabilidade social.

(continua)

Práticas Sustentáveis	Efeitos na Cadeia de Suprimentos	Possíveis benefícios sociais às famílias produtoras	Indicador impactado
Encontros presenciais para fortalecimento da confiança afetiva.	Transações mais ágeis.	Ampliação da estabilidade de trabalho e renda para as famílias produtoras.	CS1

(conclusão)

Práticas Sustentáveis	Efeitos na Cadeia de Suprimentos	Possíveis benefícios sociais às famílias produtoras	Indicador impactado
Cumprimento de acordos.	Menor custo de transação.	de Maior poder de negociação do produtor artesanal na posição de fornecedor.	CS9
Comportamento ético entre as partes.	Menor custo de transação.	de Maior poder de negociação do produtor artesanal na posição de fornecedor	CS9
Preservação da reputação pelos parceiros.	Ampliação de clientes.	de Ampliação da estabilidade de trabalho e renda para as famílias produtoras.	CS1

Fonte: Esta pesquisa (2017).

No Quadro 24, as práticas sustentáveis ligadas ao estabelecimento da confiança podem gerar impactos diretos nas condições sociais dos produtores artesanais. Como práticas sustentáveis identificadas, os encontros presenciais que reforçam a confiança afetiva e acabam por favorecer transações mais ágeis e acertadas entre os membros da cadeia de suprimentos favorecem relacionamentos mais estáveis e conseqüentemente geram maior estabilidade de trabalho e renda às famílias produtoras (CS1). O cumprimento de acordos e o comportamento ético entre os entes da cadeia promovem uma redução de custo de transação uma vez que mecanismos de controle e normas contratuais rígidas são evitados em um ambiente de maior confiança. Essas práticas irão culminar no estabelecimento da confiança entre as partes, e, como indicador de sustentabilidade social dos produtores artesanais, haverá ampliação do poder decisório do produtor artesanal nas negociações junto aos clientes (CS9), justamente pela maior proximidade nos relacionamentos.

Por fim, a preservação da reputação poderá influenciar outros consumidores para compra de produtos artesanais, gerando uma ampliação na gama de compradores desses produtos artesanais e conseqüente elevação da estabilidade de trabalho e renda das famílias dedicadas à produção agroindustrial artesanal no Distrito Federal (CS1).

4.2.3.3 *Subcategoria 3.3: Ações Coletivas*

A Subcategoria 3.3 visa apresentar uma análise das ações coletivas presentes na produção agroindustrial artesanal do Distrito Federal, seja em nível vertical dentro

da cadeia de suprimentos, ou horizontalmente, na cooperação entre produtores artesanais. Nesse sentido, a subcategoria está dividida nos seguintes tópicos: cooperação horizontal entre produtores; cooperação vertical de fornecedor/cliente; colaboração vertical de fornecedor/cliente. A subcategoria avalia o esforço dos produtores agroindustriais artesanais em ações com outros parceiros para redução das incertezas e melhoria das atividades produtivas com vistas à perpetuação da produção artesanal com sustentabilidade social.

Cooperação Horizontal entre Produtores

A cooperação horizontal entre produtores é apresentada a partir dos resultados das ações coletivas identificadas no mesmo nível na cadeia de suprimentos, o nível dos fornecedores de produtos artesanais.

O Quadro 25 detalha o roteiro de entrevista utilizado para obtenção das informações referentes à cooperação horizontal com previsão da triangulação.

Quadro 25 – Roteiro de ações e práticas coletivas de cooperação horizontal entre produtores.

Itens – Produtor Artesanal	Itens – Cliente Principal	Itens – Instituições de Apoio
Participa de alguma organização coletiva com outros produtores (cooperativa, associação, grupo, rede, aliança)? Se sim, descreva como se dão os relacionamentos e as vantagens e desvantagens desses arranjos.	Na compra de produtos artesanais, você se relaciona com alguma organização de produtores? Descreva como se dão os relacionamentos e suas vantagens e desvantagens.	A instituição apoia organização de produtores (cooperativa, associação, grupo, rede, aliança)? Se sim, descreva como se dá o apoio e descreva as vantagens e desvantagens de se trabalhar com esses arranjos.
Quais atividades mais relevantes são impulsionadas pela organização que você integra?	Reconhece atividades desenvolvidas pelas organizações de produtores que favoreçam a aproximação do cliente?	Quais atividades mais relevantes são impulsionadas pela organização de produtores artesanais?
Tem conhecimento de outros produtores artesanais que se aproveitam de situações desfavoráveis e não permanecem na organização coletiva (oportunismo)?	Teve conhecimento de produtores artesanais que se aproveitaram de situações desfavoráveis e abandonaram a organização coletiva diante de situações desfavoráveis (oportunismo)?	Tem conhecimento de produtores artesanais que se aproveitam de situações desfavoráveis e não permanecem na organização coletiva (oportunismo)?

Fonte: Esta pesquisa (2017).

A partir das análises dos dados coletados nas entrevistas semiestruturadas, percebe-se que o associativismo se apresentou como a ação coletiva com maior adesão dos produtores agroindustriais, os Produtores A, B, C, D e E. Os Produtores

F e G informam não participar de organizações coletivas formais, como associações e cooperativas, ou mesmo informais, como grupos de produção e feiras solidárias, dentre outras. Cabe destacar que as ações coletivas organizadas em associações se caracterizam por organizações que englobam a agricultura familiar de forma geral ou, em alguns casos, por segmentos de produção de produtos orgânicos e economia solidária. Nesse entendimento, ações coletivas entre produtores agroindustriais artesanais são realizadas conjuntamente com produtores de outros segmentos, como agricultores e pecuaristas, visto que, na totalidade das unidades pesquisadas, as famílias também exercem atividades de produção agropecuária. Essa ação coletiva é relevante para organização produtiva, especialmente de pequenos produtores, norteados pelos princípios da cooperação mútua e solidariedade (OLIVEIRA, 2010). Entretanto, visando ao estabelecimento da marca da produção agroindustrial artesanal, à luz do que ocorreu com orgânicos, os Produtores B e C indicam que a criação de uma organização coletiva de produtores agroindustriais artesanais pode ser mais valiosa para o desenvolvimento dessa modalidade, uma vez que detém especificidades que os diferenciam de produtos agropecuários comuns e poderá essa organização tratar dos interesses específicos. Com isso, os produtores apontam que elevaria o poder de negociação dos produtores e ampliaria a demanda desses produtos. O pressuposto de ações coletivas por entidades associativas ou cooperativas é referendado por Gehlen (2004) que indica que nesses arranjos há facilidade para incorporação de recursos tecnológicos de baixo custo, e otimiza ganhos para compras e vendas em comum.

Quando questionada a motivação para o associativismo, de modo a extrair as vantagens e desvantagens desses relacionamentos, os produtores alegam que a principal motivação é a disponibilidade de espaços coletivos de comercialização que são negociados pelas organizações e são repassados aos produtores associados. O Produtor A destaca que a associação muitas vezes ocorre para acessar canais de comercialização e outras políticas públicas, e que não existe uma associação formada exclusivamente com produtores artesanais agroindustriais. A Instituição B confirma o relato de não haver associação ou cooperativa voltada aos produtores agroindustriais artesanais, em razão de eles se encontrarem dispersos fisicamente e que as alianças voltadas para comercialização em feiras já se mostram suficientes.

Já na opinião dos clientes, todos alegam não ter relações de aquisições de produtos agroindustriais artesanais por meio de organizações coletivas e que efetuam os relacionamentos com os produtores artesanais de modo individual. Entretanto, afirmam que outras compras de produtos agrícolas ou pecuários já se concretizaram por associações ou cooperativas, em segmentos mais organizados como o de produtos orgânicos.

Utilizando-se da observação direta nos espaços coletivos de comercialização, esta reconhecida pelos produtores como a principal vantagem em se estabelecer ações coletivas, foram visualizadas alianças e cooperações horizontais entre os produtores agroindustriais artesanais, em que se podem notar auxílios logísticos de transporte de produtos entre os produtores, ações de solidariedade mútuas para o compartilhamento de equipamentos que permitam o pagamento eletrônico, vendas de produtos de uns aos outros na ausência temporária de algum produtor e redes de aplicativo de mensagens constituídas voltadas à comercialização. As ações coletivas verificadas permitem constatar uma forte aliança entre eles, em que cada qual se remete a cooperar em uma relação baseada em confiança. Ramirez e Berdegué (2003) observam que os espaços de ações coletivas constituem um ambiente para formação de laços afetivos entre os que cooperam entre si.

Em resumo, a maior parte dos produtores entrevistados destaca que, sem a formação de alianças, associações ou cooperativas, seria impossível a continuidade do negócio e o crescimento das vendas. Consideram que esses arranjos foi o passo inicial que promoveu outras ações que melhoraram a eficiência da produção artesanal, como momentos de troca de experiências, formação de espaços de comercialização, aumento de poder de negociação junto a clientes individuais, apoios logísticos para comercialização e compra de insumos, e ações de promoção da produção artesanal em eventos ou por reportagens. A Instituição B relata que o apoio institucional fomenta ações coletivas no intuito de se formarem entidades coletivas formais, pois é com elas que os produtores se fortalecem e conseguem adentrar a mercados formais, negociar espaços de comercialização coletivos e participar de políticas públicas as quais exigem essas organizações.

Com base na experiência de compras de produtos da agricultura pelos Clientes B e C, estes consideram que a cooperação horizontal entre produtores auxilia nas negociações de compras, pois torna mais facilitada a formalização de contratos e

melhoria da gestão da cadeia de suprimentos, e assim, poderiam ampliar as transações de compras de produtos artesanais.

Quanto à presença de oportunismo, os produtores alegam não ser comum esse comportamento, mas ocorre esporadicamente em algumas situações, principalmente, quando formados grandes contratos referentes a compras públicas institucionais. A Instituição B ressalta que um dos problemas que favorece o oportunismo surge quando no compromisso firmado pela entidade coletiva não há uma pactuação com os associados, causando problemas para cumprimento dos acordos estabelecidos. Para Brito (2001), o foco dos interesses coletivos com incentivos e pactuações entre os membros pode evitar o oportunismo e comportamentos voltados ao interesse individual. Corrobora com o discorrido, o Produtor D o qual sugere que quando da adesão a um contrato de vendas institucionais, se as diretrizes não foram bem esclarecidas pela organização coletiva, podem causar dificuldades para cumprimento dos contratos e incentivar produtores a não participar mais da ação.

Cooperação vertical de fornecedor/cliente

A cooperação vertical na cadeia de produtos artesanais é analisada como uma ação coletiva em diferentes níveis na cadeia de suprimentos, com foco na relação entre os fornecedores (produtores artesanais) e seus clientes. O item avalia as ações de cooperação que geram ganhos mútuos em prol da relação na cadeia de suprimentos de produtos agroindustriais artesanais para a obtenção de melhorias de desempenho da cadeia e possíveis impactos sociais aos fornecedores.

O Quadro 26 detalha o roteiro de entrevista utilizado para obtenção das informações de cooperação vertical com a previsão de triangulação para validação.

Quadro 26 – Roteiro de ações e práticas coletivas de cooperação vertical.

Itens – Produtor Artesanal	Itens – Cliente Principal	Itens – Instituições de Apoio
Existem ações cooperativas dos clientes que contribuem para o desenvolvimento da produção artesanal ou da comunidade em que você reside? Detalhe como são essas ações.	Você promove ações cooperativas com os fornecedores e que contribuem para o desenvolvimento da produção artesanal do seu negócio ou da comunidade do fornecedor? Detalhe como são essas ações.	Quais ações cooperativas são fundamentais para o desenvolvimento dos produtores agroindustriais artesanais e de sua comunidade? Detalhe essas ações.

Fonte: Esta pesquisa (2017).

Conforme a entrevista semiestruturada e a observação direta junto aos produtores artesanais, algumas iniciativas, mesmo que incipientes, foram identificadas e contribuem como melhorias que conduzem a uma GSCS. Cooperações observadas como a destinação de espaços caracterizados como empórios no ambiente de restaurantes auxiliam a visibilidade e valorização da produção artesanal. A Figura 11 expõe uma cooperação na perspectiva fornecedor/cliente mediante os empórios.

Figura 11 – Cooperação fornecedor/cliente por meio de empórios.



Fonte: Esta pesquisa (2017).

A Figura 11 apresenta uma modalidade de cooperação na perspectiva fornecedor/cliente, empórios alocados no estabelecimento do Cliente A, expondo a produção do Produtor A (esquerda); e no Cliente E expondo do Produtor E (direita).

Nesse caso, os Produtores A e E mantêm ações cooperativas com os clientes na disponibilização desses espaços, o que, na visão dos produtores, resulta na ampliação das vendas e divulgação do produto para um público diverso. O Produtor A, no discorrer sobre a importância da visibilidade de sua produção, destaca o quão importante os empórios são para ampliação das vendas dos produtos.

Tem um lugar onde meu produto fica exposto, daí quando o cliente prova do meu produto, ele quer saber de onde vem, e na hora de pagar acaba levando mais para casa, e isso ajuda nas vendas.

Na visão dos Clientes A e E que adotam a iniciativa de cooperação por meio dos empórios, essa ação garante uma melhor percepção de que o estabelecimento utiliza produtos de qualidade e incrementa um aspecto decorativo de baixo custo.

O Cliente A acresce que essa foi uma iniciativa própria e que propôs ao fornecedor a viabilização do empório, pois a exposição de produtos artesanais no ambiente também é uma forma de valorizar e ajudar o fornecedor, mesmo não obtendo lucros significativos nessas vendas. Desse modo, a adoção dessa prática sugere a compatibilidade de valores entre os parceiros, no qual os produtores buscam representar ao consumidor final o ideal dos alimentos tradicionais, alinhando-se ao proposto por Lambert, Emmelhainz e Gardner (1996) como uma ação facilitadora da parceria.

Ainda buscando a identificação de ações cooperativas na relação vertical, o Produtor B identifica que somente o fato de o cliente realizar uma demanda de ajustes nos produtos a partir de sugestões de seus clientes finais já se configura uma cooperação valiosa, pois o produtor artesanal pode iniciar uma nova produção que tem maior valor ou volume de venda, tornando esse tipo de prospecção uma cooperação relevante. O Cliente E relata que os testes para verificar a aceitabilidade do produto artesanal com o consumidor final permitem que se possa repassar a informação ao produtor para os ajustes necessários.

O Cliente B, ao relatar a situação para auxílio a novos produtos, relata como o procedimento de sugestão ao fornecedor ocorre.

Muitas vezes o cliente pergunta se determinado tipo de produto pode ser feito com outra verdura, então nós anotamos e depois falamos para o fornecedor se tem possibilidade de ele produzir.

A Instituição A, no que se refere às ações cooperativas, recomenda que, para de fato chegar a uma gestão sustentável de cadeia de suprimentos contendo produtos artesanais, faz-se necessário o conhecimento da realidade social do fornecedor como o primeiro passo para a sensibilização do cliente comprador, e conquistá-lo a realizar ações cooperativas. O conhecimento da realidade do fornecedor acaba por sensibilizar o cliente para ampliar ações cooperativas com ele e realizar a divulgação pelos próprios clientes dos produtos que detém maior penetração com varejistas e outros compradores potenciais. Nesse ponto, a instituição reforça que deveriam

ocorrer mais ações de promoção desse tipo de produto, pois carregam uma qualidade diferenciada com um viés social evidente.

Outras ações cooperativas foram identificadas de maneira pontual, como auxílios logísticos para o transporte de mercadorias na propriedade rural, quando na impossibilidade de entrega de produtos por algum imprevisto do fornecedor, e ajustes nas frequências de entregas para minimizar os custos de transação; entretanto, pela não continuidade e negociação dessas ações, não foram consideradas ações mais robustas de cooperação vertical.

A Instituição B sugere que os clientes possam cooperar de maneira significativa para o desenvolvimento do fornecedor artesanal e cita uma maior divulgação da produção agroindustrial artesanal junto aos seus consumidores, destacando as características de qualidade e de fatores sociais envolvidos. O relato da Instituição B ilustra a falta de uma cooperação nesse sentido.

Fazer uma divulgação de que esse produto é fabricado em Brasília e está na lei de processamento artesanal, que ele se encontra para venda no Ceasa, enfim, acho que falta essa divulgação.

Pelo exposto, algumas práticas ligadas à cooperação são observáveis, entretanto há de se ampliar essas ações tanto nas relações com clientes quanto entre produtores para que se possa avançar para sistemas mais fortalecidos como a colaboração, tratada no tópico seguinte.

Colaboração vertical de fornecedor/cliente

A colaboração vertical refere-se às ações coletivas identificadas em diferentes níveis na cadeia de suprimentos, no âmbito da relação do fornecedor artesanal (produtores artesanais) e seus clientes. O item traz os resultados das ações de colaboração que geram ganhos mútuos em prol de melhorias gerenciais entre o cliente e o fornecedor na cadeia de suprimentos de produtos artesanais, a exemplo do planejamento conjunto, ações de integração, investimento comum e o compartilhamento de estruturas.

O Quadro 27 detalha o roteiro de entrevista utilizado para obtenção das informações de colaboração vertical com a previsão de triangulação de informações para validação.

Quadro 27 – Roteiro de ações e práticas coletivas de colaboração entre fornecedor e cliente.

Itens – Produtor Artesanal	Itens – Cliente Principal	Itens – Instituições de Apoio
No relacionamento com o cliente, existem parcerias integradas para infraestrutura, investimentos, logística, obtenção de matérias-primas ou marketing? Relate como se dá essa integração.	No relacionamento com o fornecedor, existem parcerias integradas para infraestrutura, investimentos, logística, obtenção de matérias-primas ou marketing? Relate como se dá essa integração.	Relate as ações colaborativas entre produtores artesanais e clientes. Considera que essas ações são fundamentais para o desenvolvimento dos produtores agroindustriais artesanais e de sua comunidade?

Fonte: Esta pesquisa (2017).

De modo geral, ações colaborativas foram pouco detectadas nas relações dos produtores artesanais e seus clientes. Uma relação colaborativa de destaque foi em relação ao Produtor E com seu cliente, que realizam ações de marketing conjuntos para atingir maior volume de vendas a partir da indicação da origem dos produtos artesanais que são utilizados no estabelecimento. A parceria em destaque demonstra um dos potenciais de desenvolvimento proposto por Lambert, Emmelhainz e Gardner (1996), em que pode haver ganhos de marketing nas relações. Alguns apoios logísticos de transporte foram detectados, porém não se caracterizam como uma integração de fato colaborativa com compartilhamento de estruturas e recursos, se caracterizando-se somente como ações pontuais de auxílios em casos em que ocorreram dificuldades de entregas por danos em veículos ou interdição de estradas. Parcerias integradas para investimentos em infraestrutura ou obtenção de matérias-primas não foram relatadas nas entrevistas.

Alguns clientes expuseram que é praticamente inviável a realização de ações colaborativas integradas com fornecedores de produtos artesanais pelo fato de seu negócio lidar com inúmeros fornecedores, traço característico do ramo varejista e de serviços de alimentação, o que requer uma gama de produtos muito diversa para atender à satisfação do consumidor. Os Clientes A, B, C e D exemplificam bem o tipo de estabelecimento que lida com diversos fornecedores, tendo a produção agroindustrial artesanal com baixa representação.

No que tange à logística de transporte para entrega, os Produtores A, B e D apontam que deveria haver uma racionalização para essa atividade junto ao cliente, pois é um dos custos que mais oneram a sua mão de obra familiar, e acreditam ser um dos motivos para outros produtores optarem por não realizar contratos com mais clientes formais. Desse modo, sugerem que uma racionalização da logística de transporte com o cliente poderia auxiliar na redução das distâncias a serem

percorridas para as entregas e poderá viabilizar ações de planejamento conjuntos com uma relação mais fortalecida. O Produtor F alega que, como vários clientes dispõem de veículos para transporte de mercadorias, poderiam ser traçadas rotas racionalizadas para coleta dos produtos dos fornecedores, e estes combinariam um entreposto de apoio nas comunidades para integrar a coleta dos clientes. Corrobora o Produtor G, ao relatar que arranjos colaborativos que favorecessem uma integração logística de transporte com o cliente seria de grande relevância para apoiar seu negócio, uma vez que, no momento atual, prefere realizar venda por meio de atravessadores mesmo auferindo preços de venda mais baixos, do que assumir entregas. Esse produtor alega que o transporte para entregas eram as atividades que mais impactavam a viabilidade da produção artesanal, pois dispndia muito tempo nessas ações e deixava de se dedicar ao processo produtivo, o que acabava por sobrecarregar a família posteriormente nessas atividades, gerando uma redução da qualidade de vida pela alta carga de trabalho.

Como resposta à ausência de ações colaborativas de logística de entrega dos produtos, o Produtor F, como forma de minimizar os dispêndios logísticos para entrega da produção, prefere somente expor seu produto uma vez por semana em canal de venda previsto na Central de Abastecimento do Distrito Federal (CEASA/DF). Dessa forma, os encargos logísticos de transporte de produtos até os estabelecimentos estão a cargo dos compradores interessados que vão até o CEASA/DF de acordo com seu interesse de compra. O produtor cita que ações colaborativas a partir de clientes poderiam incentivá-lo a adotar compromissos e relações duradouras com compradores, entretanto não vê viabilidade de firmar acordos se o cliente não o auxiliar no transporte de produtos, já que tem de cuidar da produção agrícola do sítio e da produção agroindustrial, além de que consegue escoar toda sua produção a preços satisfatórios pelo canal de comercialização hoje adotado.

A Instituição A sugere que as ações colaborativas com pequenos fornecedores são um caminho extremamente valioso para valorização da cadeia de suprimentos, visto que os ganhos são mútuos, tanto para o desenvolvimento social dos produtores artesanais como para ampliação dos negócios. Entretanto, destaca que é uma prática ainda muito incipiente no ramo, uma vez que não se tem uma cultura implantada para uma gestão sustentável de cadeia de suprimentos. Dessa forma, sugere que há necessidade de ampliação de transações com poucos compradores e uma

aproximação para que possa ser viável ao cliente o investimento em práticas colaborativas. A Instituição A destaca o planejamento colaborativo, englobando o fornecedor e cliente como forma de ampliar a participação de produtos artesanais no mercado, podendo assim, ter impacto significativo. Attaran e Attaran (2007) destacam que um ineficiente planejamento entre as partes tem impacto significativo na depreciação do desempenho da CS.

Conforme o resultado das entrevistas nesta subcategoria, é possível verificar práticas sustentáveis de ações coletivas presentes nas cadeias de suprimentos de produtos artesanais e outras com potencial para ser desenvolvidas com vistas a melhorias sociais das famílias produtoras. O Quadro 28 sintetiza os principais resultados de práticas sustentáveis ligadas às ações coletivas que geram impactos positivos para os indicadores sociais das famílias produtoras, considerando as ações cooperativas e colaborativas verticais e horizontais na cadeia de suprimentos.

Quadro 28 – Principais resultados de ações coletivas que impactam indicadores de sustentabilidade social.

(continua)

Práticas Sustentáveis	Efeitos na Cadeia de Suprimentos	Possíveis benefícios sociais às famílias produtoras	Indicador impactado
Organizações coletivas constituídas e representativas dos produtores agroindustriais artesanais.	Menor custo de transação.	Ampliação da estabilidade de trabalho e renda para as famílias produtoras; maior poder de negociação do produtor artesanal na posição de fornecedor.	CS1 e CS9
Espaços coletivos de comercialização.	Destinação do excedente de produção.	Ampliação da estabilidade de trabalho e renda para as famílias produtoras; maior poder de negociação do produtor artesanal na posição de fornecedor	CS1 e CS9
Espaços de demonstração dos produtos artesanais no ambiente do cliente (empórios, exposição de prateleiras, etc)	Transparência da cadeia de suprimentos frente ao consumidor final.	Ampliação da estabilidade de trabalho e renda para as famílias produtoras.	CS1
Prospecção de melhorias a partir dos consumidores finais.	Integração da cadeia de suprimentos em direção ao consumidor final.	Desenvolvimento de capacidade de inovações nos indivíduos; maior poder de negociação do produtor artesanal na posição de fornecedor.	CS4 e CS9
Conhecimento da realidade social do fornecedor.	Negociações mais justas e relações estáveis.	Maior poder de negociação do produtor artesanal na posição de fornecedor.	CS9

				(conclusão)
Divulgação do produto agroindustrial artesanal e seus benefícios pelos clientes.	Ampliação de clientes.	de	Ampliação da estabilidade de trabalho e renda para as famílias produtoras e difusão da produção artesanal para o consumo responsável.	CS1 e CS10
Ações conjuntas de marketing.	Integração da cadeia de suprimentos direção ao consumidor final.	da	Maior poder de negociação do produtor artesanal na posição de fornecedor.	CS9
Racionalização logística de transporte entre o fornecedor e o cliente.	Menor custo de transação.	de	Jornadas de trabalho menos desgastantes e conciliação com atividades sociais e de lazer.	CS2

Fonte: Esta pesquisa (2017).

No Quadro 28, as práticas sustentáveis ligadas às ações coletivas proveem possíveis impactos diretos nas condições sociais dos produtores artesanais. Nesse sentido, a constituição de organizações coletivas representativas da produção agroindustrial artesanal poderá potencializar ações colaborativas e cooperativas com clientes ao conseguir intermediar negociações, ampliar vendas e valorização do produto e prover racionalizações de logística de transporte para redução de custos de transação. Ademais, poderá fomentar espaços coletivos de comercialização para vendas de excedentes de produção e equilibrar as variações de mercado dos produtos artesanais. Dessa forma, ampliação da estabilidade de trabalho e renda e maior poder de negociação dos fornecedores podem ocorrer (CS1 e CS9).

As práticas como espaços de demonstração dos produtos artesanais acabam por proporcionar uma transparência daquilo que é consumido pelos consumidores finais e o produto artesanal correspondente, além de agregar imagem ao estabelecimento na ligação com a aquisição de produtos de qualidade. Dessa maneira, um maior volume de vendas pode crescer ao produtor artesanal, garantindo-lhe maior estabilidade de trabalho e renda na atividade agroindustrial artesanal (CS1).

A prospecção de ajustes e inovações nos produtos artesanais a partir do olhar dos consumidores finais é um instrumento valioso para gerar informações ao fornecedor para inovações em processos e produtos, consequência do desenvolvimento de novas capacidades (CS4). Essa prática na qual o fornecedor pende a adaptações que convergem ao consumidor final, eleva seu poder de negociação na cadeia de suprimentos em que está inserido (CS9). O conhecimento da realidade social do fornecedor alimenta uma maior aproximação humana dos entes

da cadeia de suprimentos, provendo uma relação mais confiável; dessa forma é possível haver elevação no poder de negociação na cadeia, pela maior compreensão do cliente ao contexto social em que está inserido o fornecedor (CS9). Fluxos logísticos de transporte racionalizados de acordo com a capacidade do fornecedor ou processos mais avançados como a integração logística podem reduzir os custos de transações na aquisição de produtos artesanais, em que os processos se tornam mais integrados com uma divisão dos custos e racionalidade no transporte de entrega de mercadorias, auferindo produtos nos prazos estabelecidos e maior representatividade de produtos artesanais nas aquisições do cliente. Nessa linha, agrega-se um planejamento produtivo dos fornecedores de maneira mais racionalizada e evita-se jornadas de trabalho penosas e desgastantes com conciliação com atividades sociais e de lazer das famílias produtoras (CS2).

A divulgação do produto agroindustrial artesanal destacando seus benefícios se mostrou uma prática relevante que pode ser aplicada para obtenção de benefícios sociais pelos produtores artesanais, uma vez que a difusão junto ao público geral e uma conscientização dos benefícios do consumo desses produtos podem gerar macroimpactos quanto à conscientização e elevação do consumo (CS10), garantindo estabilidade de trabalho e renda às famílias que os produzem (CS1).

As práticas de colaboração de marketing conjunto fornecedor/cliente mostraram-se benéficas para a cadeia de suprimentos dos produtos artesanais, a partir da iniciativa do cliente em associar sua marca ao produto artesanal ofertado pelo fornecedor. Nesse sentido, pela maior representatividade e integração com o fornecedor, este se beneficia pela maior influência decisória junto ao cliente pela vinculação do cliente ao produto artesanal (CS9).

4.2.3.4 *Subcategoria 3.4: Políticas internas a pequenos fornecedores*

A Subcategoria 3.4 apresenta os resultados referentes às políticas de apoio a pequenos fornecedores por clientes compradores, sendo uma das práticas sustentáveis relevantes para o desenvolvimento social dos produtores artesanais.

O Quadro 29 detalha o roteiro de entrevista utilizado para obtenção das informações ligadas às políticas de apoio a pequenos fornecedores com a previsão de triangulação para validação.

Quadro 29 – Roteiro de políticas de apoio a pequenos fornecedores.

Itens – Produtor Artesanal	Itens – Cliente Principal	Itens – Instituições de Apoio
Você identifica políticas de apoio a fornecedores junto ao seu cliente e que auxiliam no seu desenvolvimento? Relate como essas políticas o auxiliam.	Existem políticas de apoio para pequenos fornecedores? Quais as motivações para criação dessa política?	Considera que políticas de apoio a pequenos fornecedores têm papel relevante para o desenvolvimento social de produtores artesanais?

Fonte: Esta pesquisa (2017).

Miguel e Brito (2010) orientam que empresas podem obter muitos benefícios quando se aliam a outros membros da cadeia de suprimentos, especialmente quando detêm instrumentos internalizados que possam estreitar relações com fornecedores, parceiros, dentre outros. Políticas internas voltadas a pequenos fornecedores foram relatadas pelos produtores artesanais e corroboradas pelos seus clientes. Um aspecto geral na análise das políticas de incentivo aos pequenos fornecedores relatado pelos clientes compradores é que em nenhum estabelecimento entrevistado há documento instituído formalmente que trata do assunto no ambiente do negócio, entretanto favorecer compras de pequenos fornecedores é um direcionamento informal dado pelo proprietário ou gerente do estabelecimento. A esse respeito, o Cliente B afirma que é dada a preferência por produtos artesanais e produzidos localmente, como um direcionamento da empresa no âmbito cultural do estabelecimento, conforme o relato.

Nós damos preferência de compras de produtos mais naturais e produzidos aqui, e isso é como se fosse uma política da empresa.

Uma política que favoreça os pequenos fornecedores foi relatada com uma diretriz da empresa pelos Clientes B, C e E. Estes destacam que têm intenção de ampliar cada vez mais a representação por pequenos produtores, pois consentem que é importante o desenvolvimento de diferenciais que atraiam o consumidor final. Outra justificativa diz respeito a relacionamentos mais próximos que trazem facilidades para ajustes e negociações em eventuais encontros.

A Instituição B relata que são cada vez mais crescentes as empresas que se interessam para adoção de políticas que olhem para o pequeno fornecedor, e a produção artesanal se enquadra nesse quesito, especialmente pelas suas características de pequena produção e alto fator social de compra incorporado. A instituição ainda destaca que adotar políticas internas nos estabelecimentos que favoreçam esse tipo de produção é um investimento do empresário, pois estará

ofertando aos seus clientes um produto de maior qualidade. A fala da Instituição B destaca a preferência desse produto por clientes que optam por produtos de maior qualidade.

Quem procura esse tipo de produto talvez seja um cliente que queira consumir um produto de mais qualidade.

De acordo com o resultado das entrevistas nesta subcategoria, é possível verificar práticas sustentáveis presentes nas cadeias de suprimentos de produtos artesanais e outras com potencial para ser desenvolvidas com vistas a melhorias sociais das famílias produtoras. O Quadro 30 sintetiza os principais resultados de práticas sustentáveis ligadas às políticas internas, voltadas a pequenos fornecedores que geram impactos positivos para os indicadores sociais das famílias produtoras, considerando uma diretriz na perspectiva do cliente quanto à adoção dessa prática sustentável.

Quadro 30 – Principais resultados sobre práticas sustentáveis ligadas às políticas internas a pequenos fornecedores que impactam indicadores de sustentabilidade social.

Práticas Sustentáveis	Efeitos na Cadeia de Suprimentos	Possíveis benefícios sociais às famílias produtoras	Indicador impactado
Política de priorização de compras para pequenos fornecedores	Ampliação de clientes.	Ampliação da estabilidade de trabalho e renda para as famílias produtoras; maior poder de negociação do produtor artesanal na posição de fornecedor.	CS9

Fonte: Esta pesquisa (2017).

No Quadro 30, o impacto da prática sustentável quanto à adoção de políticas internas voltadas aos pequenos fornecedores torna possível que sejam obtidos impactos positivos diretos nas condições sociais dos produtores artesanais. Essas políticas podem gerar benefícios mútuos aos entes de uma cadeia de suprimentos, pois poderá captar consumidores que se voltam a mercados mais justos e solidários aliados a produtos com traços de produção tradicionais, dessa forma provendo maior demanda de produção com estabilidade de trabalho e renda (CS1) e elevação do poder de decisão na cadeia de suprimentos pela diferenciação reconhecida do produto (CS9).

4.2.4 Categoria 4: Práticas sustentáveis de instituições de apoio que conduzem à sustentabilidade social

A Categoria 4 analisa o papel das práticas sustentáveis de instituições de apoio que conduzem ao desenvolvimento dos produtores agroindustriais artesanais, com foco nas melhorias dos indicadores de sustentabilidade social. A coleta dos dados se deu a partir dos instrumentos de pesquisas: roteiro de entrevista semiestruturado e a observação direta.

Para caracterização geral desta categoria, proposições representativas foram elencadas com vistas à quantificação das práticas sustentáveis adotadas por instituições de apoio para melhorias sociais dos produtores agroindustriais artesanais. Dessa forma, as proposições representativas da categoria são: PSIA1. Prestação de apoio técnico; PSIA2. Prestação de apoio gerencial; PSIA3. Prestação de apoio financeiro; PSIA4. Ações de formação e capacitação; PSIA5. Pesquisa e desenvolvimento tecnológico voltados à produção artesanal; PSIA6. Acesso a políticas públicas.

A Tabela 4 apresenta a contagem dos indicadores que caracteriza esta categoria, permitindo traçar um quadro situacional das práticas sustentáveis presentes oriundas de instituições de apoio que contribuem para a produção agroindustrial artesanal.

Tabela 4 – Práticas sustentáveis de instituições de apoio nas cadeias de suprimentos de produtos artesanais.

Cadeia de Suprimentos	PSIA1	PSIA2	PSIA3	PSIA4	PSIA5	PSIA6	Total
Produtor A	1	1	1	1	0	1	5
Produtor B	1	1	0	1	1	1	5
Produtor C	1	1	0	1	0	0	3
Produtor D	1	1	0	1	0	1	4
Produtor E	1	1	0	1	1	0	4
Produtor F	1	1	1	1	0	0	4
Produtor G	1	1	0	1	0	0	3
Total	7	7	2	7	2	3	28

Fonte: Esta pesquisa (2017).

As proposições representativas mais incidentes foram: prestação de apoio técnico PSIA1, prestação de apoio gerencial - PSIA2 e ações de formação e capacitação PSIA4, todas com 7 (sete) detecções. Esses indicadores incidem em todas as unidades de produtores entrevistadas na amostra, capitaneados especialmente pela natureza de apoio ofertada pelas instituições que atuam na produção e gerenciamento da atividade agroindustrial artesanal e pela alta mobilização das instituições no fomento aos produtores no quesito das capacitações. Em seguida, o acesso a políticas públicas - PSIA6 (3) é a proposição mais incidente, porém aparente somente em três CS de produtos artesanais (A, B e D), e se figuram especialmente pela participação desses produtores em programas de compras públicas para fornecimento na alimentação escolar. Com baixa incidência na produção artesanal, o apoio financeiro (PSIA3) e a pesquisa e desenvolvimento tecnológico (PSIA5) estão contemplados somente em duas CS que envolvem a produção artesanal.

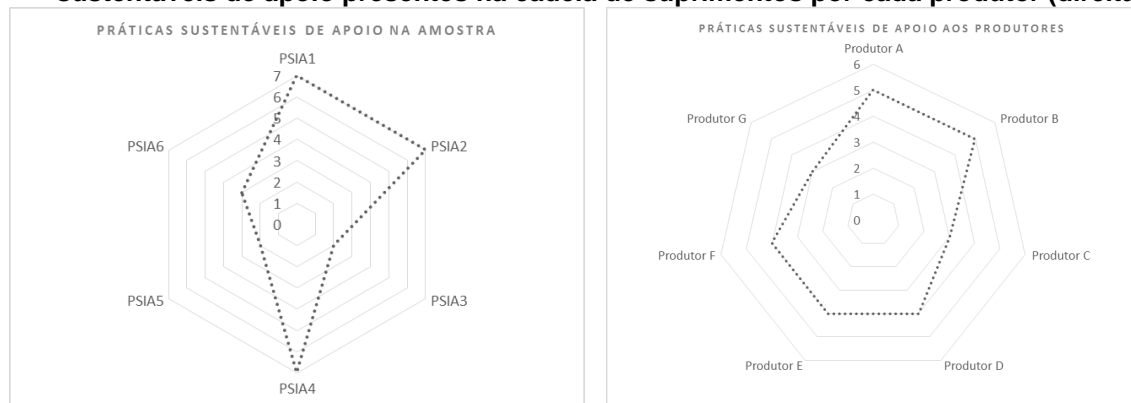
De modo geral, a Tabela 4 demonstra que as práticas sustentáveis de instituições de apoio são mais presentes quando se referem a questões que auxiliam os produtores artesanais quanto ao manuseio e cuidados sanitários na produção de alimentos, gestão financeira e de negócios ligados à agroindustrialização, aspectos gerenciais atuantes na cadeia de suprimentos e formações e capacitação ofertadas para credenciamento do produtor ao órgão de inspeção sanitária. Entretanto, quando para verificar o acesso dos produtores aos instrumentos que possibilitam as melhorias dos empreendimentos artesanais como o acesso a políticas públicas, obtenção de financiamentos subsidiados, e pesquisas e inovações relacionadas, esses indicadores foram pouco detectados, assim presume-se uma baixa atuação de instituições nessas práticas sustentáveis de apoio, que atualmente mostra-se pouco atuante.

Quanto ao grau de apoio destinado aos produtores da amostra entrevistada, todos apresentam incidências similares quanto à pontuação por práticas sustentáveis advindas de instituições de apoio, variando a pontuação de quatro a cinco entre os Produtores de A, B, C, D a F. Destaca-se que nenhum dos produtores atingiu incidência máxima de pontuação relativa às práticas sustentáveis de instituições de apoio, pontuação 6 (seis), dadas as limitações de atuação de entidades que trabalham os temas não detectados. Dentre o cômputo total, o Produtor G apresentou o desempenho mais baixo nessa categoria (3), pois, segundo sua alegação, detém na

unidade um integrante familiar com formação superior em administração que minimiza a necessidade de auxílios relacionados à gestão, e também consegue atingir mercados agroindustriais com capitalização própria, o que reduz a necessidade de acesso a políticas públicas ou de apoios financeiros.

O Gráfico 6 expõe o quadro geral das proposições representativas das práticas sustentáveis de apoio prestadas por instituições aos produtores agroindustriais artesanais da amostra, e da avaliação das famílias de produtores agroindustriais artesanais quanto às práticas sustentáveis de apoio presentes nas relações com as instituições que atuam.

Gráfico 6 - Práticas sustentáveis de apoio na amostra pesquisada (esquerda) e práticas sustentáveis de apoio presentes na cadeia de suprimentos por cada produtor (direita).



Fonte: Esta pesquisa (2017).

O Gráfico 6 demonstra o desempenho geral quanto às práticas sustentáveis de apoio presentes nas cadeias de suprimentos da amostra, em que aponta a incidência de cada proposição representativa (esquerda), bem como o desempenho individual de práticas sustentáveis de apoio na CS de cada produtor individualmente (direita). A representação gráfica segue o proposto por Ornstein (1989), o qual indica que a representação por gráfico Radar favorece a comparação de desempenho entre variáveis

Conforme exposto pelo Gráfico 6, as práticas PSIA1, PSIA2 e PSIA4 da amostra se mostram mais incidentes e prestadas a todas as agroindústrias artesanais, dado que a linha pontilhada coincide com o polígono exterior que delimita a pontuação máxima de desempenho nesse quesito. O resultado mostra que a natureza das instituições que atuam no desenvolvimento da agroindústria artesanal, como ações de assistência técnica e extensão rural ou voltadas a melhorias de gestão, tem

prestado a contento os apoios relativos à sua competência e missão. Nas demais práticas de apoio, PSIA3, PSIA5 e PSIA6, estas se mostram menos presentes, especialmente pelo baixo acesso dos produtores às políticas públicas. Outro fato que chama a atenção é o baixo reconhecimento de pesquisas e inovações advindas de instituições de apoio voltadas à produção agroindustrial artesanal.

Para melhor sistematização e entendimento das informações coletadas, bem como os detalhes das práticas sustentáveis de instituições de apoio que permeiam a produção agroindustrial artesanal, a categoria foi subdividida em 4 (quatro) subcategorias: (i) Subcategoria 4.1 Apoios técnicos, gerenciais e financeiros; (ii) Subcategoria 4.2: Formação e capacitação; (iii) Subcategoria 4.3: Pesquisa e desenvolvimento tecnológico; e (iv) Subcategoria 4.4: Políticas públicas. Os instrumentos de pesquisas para obtenção dos resultados foram: roteiro de entrevista semiestruturado e a observação direta.

4.2.4.1 Subcategoria 4.1 Apoios técnicos, gerenciais e financeiros.

Esta subcategoria detalha os resultados obtidos sobre o papel e a relevância dos apoios técnicos, gerenciais e financeiros no desenvolvimento social de produtores artesanais.

O Quadro 31 detalha o roteiro de entrevista utilizado para obtenção das informações relacionadas aos apoios técnicos, gerenciais e financeiros com a previsão de triangulação para validação.

Quadro 31 – Roteiro para extração dos apoios técnicos, gerenciais e financeiros que conduzem a melhorias sociais de produtores.

Itens – Produtor Artesanal	Itens – Cliente Principal	Itens – Instituições de Apoio
Quais apoios institucionais (técnicos, gerenciais e financeiros) você considera mais relevantes para a sustentabilidade da produção artesanal e que geram melhorias da qualidade de vida de sua família e da comunidade?	Quais apoios institucionais (técnicos, gerenciais e financeiros) você considera mais relevantes para a sustentabilidade da produção artesanal e que geram melhorias da qualidade de vida de seu fornecedor de produtos artesanais?	Quais apoios institucionais (técnicos, gerenciais e financeiros) são mais relevantes para a sustentabilidade da produção artesanal e que geram melhorias da qualidade de vida dos produtores artesanais?

Fonte: Esta pesquisa (2017).

Pelos resultados apresentados na entrevista semiestruturada, na ótica dos produtores artesanais, todos os entrevistados relatam que os apoios técnicos,

gerenciais e financeiros são relevantes para a profissionalização da agroindústria artesanal, o que gera melhorias sociais das famílias e das comunidades. Os apoios técnicos foram as práticas mais fortemente trabalhadas junto aos produtores artesanais, principalmente quanto às ações de assistência técnica e extensão rural (ATER) ofertadas de maneira constante à produção agroindustrial artesanal. Segundo a Lei nº 12.188/2010, ações de assistência técnica e extensão rural são definidas como:

serviço de educação não formal, de caráter continuado, no meio rural, que promove processos de gestão, produção, beneficiamento e comercialização das atividades e dos serviços agropecuários e não agropecuários, inclusive das atividades agroextrativistas, florestais e artesanais (MDA, 2017).

Nesse sentido, as sete famílias de produtores artesanais relatam que são fortemente atendidas por essas ações e que o papel da Instituição B é primordial nesse processo, pois garante um auxílio com diálogo com os produtores e nas suas necessidades. O resultado aponta ao corroborado por Freire (1977), quanto a atuação da Instituição B, que o papel da extensão deve proporcionar diálogo para a construção das transformações em contraponto a um papel meramente de assistência técnica sem percepção crítica da realidade.

Quanto ao apoio financeiro, apenas dois produtores (A e F) reconhecem que se utilizaram deste benefício em período recente e destacam que os juros subsidiados com alto período de carência são apontados como as principais razões para busca desse tipo de apoio, sem o qual, não seria viável sua utilização para investimento na produção artesanal, que tem retorno em longo prazo. Como apoio financeiro, as linhas de crédito ofertadas pelo Pronaf Investimento (Pronaf Agroindústria) foram apontadas como uma linha de crédito compatível com as necessidades dos produtores, uma vez que têm juros baixos e longo prazo para pagamento. O acesso ao Pronaf Agroindústria é uma das modalidades oriundas dos avanços de apoio por esse programa pela diversificação das atividades econômicas financiáveis (GRISA et al., 2014). Nas demais unidades entrevistadas da amostra, os Produtores B, C, D, E e G alegam que realizaram o investimento com capital próprio, não se utilizando de linhas ofertadas com juros subsidiados; entretanto, consideram as linhas hoje oferecidas, especialmente pelo Pronaf, como um recurso bem atrativo em caso de necessidade. Para acessar o crédito, o Produtor A destaca que, sem o apoio técnico de instituições de apoio como agente facilitador, o seu acesso seria inviável visto que muitos

documentos são requisitados para formalização da operação. Nesse sentido, percebe-se que o apoio financeiro depende e está ligado fortemente ao apoio técnico disponível aos produtores artesanais. As constatações voltam ao papel recente das ações de ATER que se voltam à articulação para o acesso a políticas públicas (DIAS, 2007).

A Instituição B ressalta a relevância do crédito rural e do microcrédito no desenvolvimento de pequenos empresários e cita que a liberação do crédito de forma contínua é uma medida educativa e salutar para educação dos pequenos empreendedores no início da utilização desses recursos. A fala do entrevistado da Instituição B ilustra a relevância dessas ações.

Microcrédito acho interessante porque o recurso é pequeno, mas dá para adquirir embalagem e custeio, e ele é educativo.

Cabe salientar que o apoio financeiro e técnico é proposto por Gehlen (2004), como alicerce para que estratégias de desenvolvimento como a agroindustrialização sejam desenvolvidas.

Na ótica dos clientes, estes avaliam que o apoio institucional é fundamental e observável nas constantes melhorias realizadas nos produtos, desde o início do relacionamento com o fornecedor de produtos artesanais, especialmente ligados aos aspectos técnicos que refletem na qualidade dos produtos. Entretanto, revelam que hoje o apoio gerencial aos produtores vem se tornando como o de maior importância para a sustentabilidade social desse tipo de produção, uma vez que percebem que ainda existem fragilidades nas capacidades de planejamento e gerenciamento de produção e comercialização. Corroboram com a descrição, Batalha, Buainain e Souza Filho (2013), ao traçarem que a gestão tanto na unidade familiar quanto no gerenciamento sistêmico em relacionamentos na CS com outros agentes é o principal desafio da agricultura familiar. Esse olhar parte das observações apontadas pelos Clientes B, D e E que opinam que uma evolução maior da produção artesanal poderia advir de uma maior profissionalização dos produtores quanto ao gerenciamento dos negócios. O Cliente B ainda relata que os aspectos técnicos ligados ao processo produtivo estão bem evoluídos pelos apoios constantes de instituições ligadas à produção e pela qualidade constante que o produto apresenta, entretanto veem a necessidade de maior capacidade de gerenciamento como uma essencialidade.

Com isso, as instituições de apoio relevam que, de modo geral, os aspectos técnicos, gerenciais e financeiros são importantes pilares para a sustentabilidade social dos produtores, uma vez que ações desconexas umas das outras podem não surtir efeitos no desenvolvimento das famílias produtoras. Outro ponto relevante indica que os apoios devem ser contínuos, uma vez que somente atividades pontuais não produzem efeitos esperados nas melhorias sociais das famílias, estes com efeitos em longo prazo. A Instituição A releva que os apoios gerenciais aos pequenos negócios fazem parte da missão da instituição e visualizam elementos como custos, rendimentos e lucratividade, aspectos que, se bem trabalhados, levam a melhorias sociais. Entretanto, não realizam um olhar sobre as condições sociais das famílias para a oferta do apoio, enfatizando somente o olhar no gerenciamento do negócio. Essa instituição também destaca que não há uma busca ativa para apoios gerenciais de negócios e trabalha por atendimentos a partir de demanda dos próprios microempresários. Pelo apoio gerencial hoje disponível, o Produtor A ressalva que esses apoios se dão de forma mais pontual, pois somente agora pode atingir um grau de maturidade de produção mais elevado, sendo o próximo passo buscar mais auxílios para gestão que considera fundamentais para melhoria dos negócios e redução de desperdícios. As necessidades visualizadas para um apoio institucional quanto a formações para gestão dos microempreendimentos é um desafio atual proposto por diversos autores, pois prover um domínio sobre mercados e gestão torna-se uma prática relevante para reprodução da agricultura familiar na produção de alimentos (SCHNEIDER, 2010a).

Já a Instituição B informa que tem trabalhado mais fortemente em apoios gerenciais aos produtores artesanais, como uma frente para qualificação do agronegócio familiar rural, aportando elementos como gestão da propriedade e subsídios de informações para tomada de decisão do produtor. Diferentemente da Instituição A, a instituição busca ativamente a inserção dos produtores no processo de melhoria da gestão, pois o próprio envolvimento já estabelecido nas ações de extensão rural favorece a adesão dos produtores aos programas de apoios gerenciais ofertados.

Quanto aos apoios gerenciais ligados à gestão de relacionamentos com clientes e parceiros, os produtores consideram que, pelo fato de estarem distantes de zonas urbanas, têm pouco contato com potenciais clientes que porventura poderiam

realizar aquisições dos produtos artesanais. Outro ponto em destaque refere-se à necessidade de apoios de organizações que possam auxiliar na reformulação de legislações sanitárias que eles consideram muito rigorosas para viabilidade da produção. O Produtor F relata que realizou um investimento alto na construção da agroindústria e argumenta que diversos pontos poderiam ser revistos para que se pudessem reduzir os custos de construção e dos equipamentos, já que as exigências sanitárias oneram muito os custos para se implantar uma agroindústria. Já o Produtor G relata que deveriam permitir uma pluriatividade na unidade, e que organizações poderiam realizar estudos que permitissem a produção variada na agroindústria, pois o processo produtivo na sua unidade é realizado duas vezes por semana e, no restante do tempo, há uma subutilização das estruturas e equipamentos.

Sob a visão dos clientes, os Clientes A e B acreditam que instituições promovem apoios organizacionais para a produção artesanal, visto que espaços e eventos para mostra dos produtos são organizados por vários parceiros que acabam por ser pontos onde se estabelecem aproximações entre o produtor artesanal e o cliente. Os demais apontam que são necessárias ações que aproximem os fornecedores de clientes para que os ganhos sejam mútuos. O Cliente B alerta que faz uma busca ativa para conseguir produtos artesanais de agricultores familiares no Distrito Federal, entretanto poderia haver uma plataforma que conseguisse reunir essas informações e promover as interações.

As instituições de apoio ressaltam que vários apoios organizacionais são realizados e estão em curso. A Instituição A cita as feiras patrocinadas que buscam aproximar os diversos elos na cadeia de suprimentos, especialmente os pequenos produtores rurais e empresários para formalização de contratos. Outro ponto aportado pela Instituição A está ligado à oferta de ferramentas de gestão aos produtores que acessam seus programas de apoio, como ferramentas para gestão financeira, de estoque e de planejamento do negócio.

A Instituição B relata que participa ativamente de comitês que fazem proposições de legislações que impactam a agricultura familiar. No que tange à agroindustrialização artesanal, essa instituição mantém contatos constantes com órgãos de inspeção sanitária e comitês do poder público para que os marcos legais impactem de maneira positiva a agricultura familiar. Dentre os marcos legais favoráveis à agroindustrialização artesanal oriundos dos debates, a Lei do Distrito

Federal nº 4.096, de 11 de fevereiro de 2008 (DISTRITO FEDERAL, 2008), atribuiu condições especiais aos produtores quanto a critérios especiais sanitários, fiscais e tributários; e a Resolução CONAM nº 04, de 22 de julho de 2014 (DISTRITO FEDERAL, 2014), que inclui a agroindustrialização artesanal no procedimento simplificado de conformidade de atividade agropecuária, dispensado então, de licenciamento ambiental.

Já a Instituição C assegura que construções participativas com outros parceiros públicos é uma diretriz da instituição para que os processos de proposições legislativas sejam editados de forma adequada e com preservação da segurança alimentar. Considera que os apoios interorganizacionais foram fundamentais para edição de normativos que permitiram a regularização da agroindústria artesanal de pequeno porte.

De acordo com resultado das entrevistas nesta subcategoria, é possível verificar práticas sustentáveis de apoio para incrementar a produção artesanal com vistas a melhorias sociais das famílias produtoras. O Quadro 32 sintetiza os principais resultados de práticas sustentáveis de apoios técnicos, gerenciais e financeiros que geram impactos positivos para os indicadores sociais das famílias produtoras.

Quadro 32 – Principais resultados sobre práticas sustentáveis de apoio técnico, financeiro e gerencial que impactam indicadores de sustentabilidade social.

(continua)

Práticas Sustentáveis	Efeitos na Cadeia de Suprimentos	Possíveis benefícios sociais às famílias produtoras	Indicador impactado
Assistência técnica e extensão rural	Qualidade do produto e melhoria dos processos de gestão.	Ampliação da estabilidade de trabalho e renda para as famílias produtoras; preservação da saúde e segurança ocupacional; desenvolvimento de capacidade de inovações nos indivíduos; maior poder de negociação do produtor artesanal na posição de fornecedor.	CS1; CS3; CS4 e CS9
Crédito rural ou microcrédito subsidiado.	Investimento para melhoria do processo produtivo.	Ampliação da estabilidade de trabalho e renda para as famílias produtoras.	CS1
Apoio gerencial e utilização de ferramentas de gestão nas unidades artesanais.	Melhor gestão dos negócios artesanais.	Desenvolvimento de capacidade de inovações nos indivíduos; maior poder de negociação do produtor artesanal na posição de fornecedor.	CS4 e CS9

				(conclusão)
Stands para mostra de produtos agroindustriais artesanais.	Ampliação de clientes.	de	Ampliação da estabilidade de trabalho e renda para as famílias produtoras; aquisições socialmente responsáveis (macroimpactos).	CS1 e CS10
Debates entre instituições que tratam da concertação para diretrizes favoráveis (sanitárias, fiscais/tributárias e ambientais) a agroindustrialização artesanal.	Melhorias de processos de gestão.	de	Ampliação da estabilidade de trabalho e renda para as famílias produtoras; alimentação segura dos consumidores (macroimpactos).	CS1 e CS10

Fonte: Esta pesquisa (2017).

No Quadro 32, o impacto das práticas sustentáveis de apoio técnico, financeiro e gerencial pode trazer melhorias diretas nas condições sociais dos produtores artesanais. Nesse olhar, as práticas de assistência técnica e extensão rural (ATER) e a disponibilidade de crédito rural subsidiado contribuem diretamente para que as famílias produtoras possam se perpetuar na atividade com geração de trabalho e renda contínua (CS1), seja na assessoria técnica produtiva, ou nos investimentos com prazos longos de pagamento, que permitem a formação de capital suficiente para saldar o financiamento. Ademais, as práticas de ATER, com o acompanhamento contínuo prestado, auferem contribuições constantes para a manutenção das atividades ligadas à preservação da saúde e segurança ocupacionais dos produtores (CS4), orientando a utilização de equipamentos de proteção individual e outras medidas de proteção coletiva (CS3). Os serviços de ATER com educação continuada também vêm propiciando o desenvolvimento de capacidades pessoais dos membros familiares que vivem da produção artesanal (CS4) e têm provido ações como orientações técnicas em gestão que refletem em maior poder de negociação junto aos clientes (CS9).

Os apoios gerenciais e o fomento à utilização de ferramentas de gestão oferecidos pelas instituições de apoio têm contribuído para uma maior profissionalização dos produtores perante o negócio agroindustrial que gerem; nesse sentido, há percepção de que houve contribuições para melhorias gerenciais e ampliação das capacidades individuais dos indivíduos envolvidos (CS4), especialmente na gestão financeira e no planejamento do negócio. Dado o exposto, gera-se um maior poder de negociação do produtor artesanal perante clientes quanto ao gerenciamento da atividade (CS9).

Práticas de instituições de apoio ao propiciar espaços (*stands*) que garantam a mostra de produtos artesanais podem melhorar indicadores sociais quanto aos macroimpactos junto ao consumidor para o consumo de produtos mais saudáveis e que carregam elementos socialmente responsáveis (CS10), causando macroimpactos sociais positivos. Dessa forma, a conscientização poderá ampliar o volume de compras dos produtos artesanais, e assim garantir uma estabilidade de trabalho e renda às famílias produtoras (CS1).

Por fim, os debates promovidos por instituições que apoiam a agroindustrialização artesanal poderão aproximar as necessidades desses produtores e suas peculiaridades para a construção de políticas públicas, normativos e legislações que considerem os benefícios sociais obtidos pela agroindustrialização artesanal. Isso irá contribuir para a viabilidade dessa atividade e gerar estabilidade de trabalho e renda às famílias do campo com a regularização sanitária (CS1) e segurança e confiabilidade do consumidor na aquisição de alimentos seguros e, ao mesmo tempo, tradicionais (CS10).

4.2.4.2 Subcategoria 4.2 Formação e capacitação.

Esta subcategoria detalha os resultados obtidos quanto às práticas de formação e capacitação para o desenvolvimento da produção artesanal.

O Quadro 33 detalha o roteiro de entrevista utilizado para obtenção das informações de práticas sustentáveis de instituições de apoio quanto às ações de formação e capacitação, com a previsão de triangulação para validação.

Quadro 33 – Roteiro de práticas de capacitação e formação que conduzem a melhorias sociais de produtores.

Itens – Produtor Artesanal	Itens – Cliente Principal	Itens – Instituições de Apoio
Considera que as ações de capacitação e formação promovidas por instituições de apoio tem contribuído para melhoria dos indicadores de sustentabilidade social de sua família e comunidade?	Considera que as ações de capacitação e formação promovidas por instituições de apoio são fundamentais para melhoria dos indicadores de sustentabilidade social dos fornecedores de produtos artesanais?	As ações de capacitação e formação promovidas por instituições de apoio tem sido incentivada para melhoria dos indicadores de sustentabilidade social dos produtores artesanais?

Fonte: Esta pesquisa (2017).

Nesta subcategoria, todos os produtores submetidos à entrevista ressaltam o papel essencial das capacitações e formações no desenvolvimento do negócio e da

qualidade de vida de sua família e comunidade. O Produtor C enfatiza que quando surgem capacitações ou cursos de formação é um auxílio fundamental para a requalificação dos produtores que já estão no negócio e promovem a entrada de outros que irão se iniciar na atividade. Os produtores salientam que os cursos de capacitações e formações, além de envolverem aspectos técnicos de boas práticas na produção, sempre envolvem orientações que atingem em melhorias dos indicadores de sustentabilidade social, especialmente ligados à saúde e segurança ocupacional, estabilidade e desenvolvimento de capacidades. Salientam também que o curso permite a participação do produtor e tem vários momentos de debates e discussões com compartilhamento de experiência. Os impactos macrorregionais também são evidenciados, visto que consideram que a grande quantidade de cursos já promovidos refletiu em alguma melhora de vida das pessoas que participaram, nem que seja para refletir na segurança alimentar das famílias de produtores. O Produtor D infere que os cursos de capacitação em gestão e qualificação para agroindústria e em boas práticas de fabricação são ações que sem elas é inviável algum agricultor ingressar na agroindustrialização artesanal, pois também são obrigatórios para formalização e regularização da unidade (**Anexo B**).

A totalidade dos clientes entrevistados ratifica o relato dos produtores destacando que as capacitações e formações foram fundamentais para evolução da produção artesanal, e essa evolução reflete diretamente nos indicadores de sustentabilidade social já que verificam por observação que as melhorias sociais e pessoais dos produtores são evidentes. Os clientes na sua percepção relatam que as capacitações e formações influenciam diretamente os indicadores sociais quanto à estabilidade de trabalho, pois o negócio proporciona ocupação de maneira contínua e o desenvolvimento de capacidades, visto que os produtores desenvolvem capacidades de criar e desenvolver novos produtos para acessar variados mercados.

A Instituição A, ao afirmar que faz parte dos apoios institucionais para o desenvolvimento dos pequenos negócios, relata que a realização de ações de formação e capacitação é um dos ferramentais mais eficientes para garantir a perpetuação e desenvolvimento dos microempresários. Dessa forma, considera que as ações de formação e capacitação podem influir positivamente em indicadores de sustentabilidade social ligados à estabilidade de trabalho com geração de lucros satisfatórios e desenvolvimento de capacidades e habilidades dos produtores

artesanais. Outra referência dessa instituição quanto às melhorias dos indicadores de sustentabilidade social em decorrência de ações de formação e capacitação diz respeito ao poder de negociação do fornecedor junto aos clientes, já que uma melhor preparação de gestão de negócios eleva um poderio para lidar com relacionamentos com compradores.

Já a Instituição C revela que as práticas sustentáveis de capacitação e formação geram melhores entendimentos quanto ao cumprimento da legislação e conscientizam os envolvidos na produção agroindustrial quanto à ação de boas práticas produtivas e de segurança dos alimentos. Nesse sentido, a instituição aponta que as práticas inerentes a essas subcategorias geram impactos macrorregionais no sentido de que a circulação de alimentos inspecionados e seguros em uma unidade territorial permite uma confiabilidade do consumidor quanto à compra de alimentos agroindustriais artesanais, assegurando que trarão benefícios à saúde e livre de contaminantes.

Apurando os resultados das entrevistas, nesta subcategoria, é possível verificar que práticas sustentáveis relacionadas às ações de formação e capacitação destinadas aos envolvidos na produção artesanal atingem melhorias sociais das famílias produtoras. O Quadro 34 sintetiza os principais resultados de práticas sustentáveis de formação e capacitação que geram impactos positivos para os indicadores sociais das famílias produtoras.

Quadro 34 – Principais resultados sobre práticas sustentáveis de formação e capacitação que impactam indicadores de sustentabilidade social.

Práticas Sustentáveis	Efeitos na Cadeia de Suprimentos	Possíveis benefícios sociais às famílias produtoras	Indicador impactado
Capacitações participativas em boas práticas de fabricação.	Qualidade do produto.	Preservação da saúde e segurança ocupacional; desenvolvimento de capacidade de inovações nos indivíduos.	CS3 e CS4
Capacitações participativas em gestão e qualificação para a agroindústria	Melhoria de processos de gestão do negócio agroindustrial artesanal.	Desenvolvimento de capacidade de inovações nos indivíduos e maior poder de negociação do produtor artesanal na posição de fornecedor.	CS4 e CS9
Programa de formação continuada participativa para produção e gestão	Qualidade do produto e melhoria de processos de gestão do negócio agroindustrial artesanal.	Preservação da saúde e segurança ocupacional; desenvolvimento de capacidade de inovações nos indivíduos; maior poder de negociação do produtor artesanal na posição de fornecedor.	CS3, CS4 e CS9

Fonte: Esta pesquisa (2017).

Pelas ligações apresentadas no Quadro 34, o impacto das práticas sustentáveis ligadas à formação e capacitação agrega melhorias diretas em vários indicadores sociais dos produtores artesanais. As capacitações, em boas práticas de fabricação e gestão e qualificação, detêm caráter participativo, e influem de maneira na formação de pequenos empreendedores e lhes dão instrumentos para desenvolvimento do próprio negócio com agregação de desenvolvimento de capacidades de inovações nos indivíduos (CS4), uma vez que conhecimentos especializados são construídos com os produtores artesanais. Outro aspecto agregado nas capacitações em boas práticas de fabricação artesanal influi na preservação da saúde e segurança ocupacional (CS3) dos envolvidos nas atividades de produção, uma vez que esse módulo é tratado de forma específica e enfática. Ademais, o indicador de maior influência proporcionado ao produtor artesanal é verificado em razão das capacitações em gestão e qualificação no qual são repassadas ao produtor questões relacionadas a estratégias de negociação na cadeia de suprimentos (CS4), qualificando-o para exercer habilidades de negociação junto aos clientes (CS9).

Práticas sustentáveis de formação continuada para produção e gestão intentam garantir sempre atualizações que qualificam as famílias de produtores artesanais para produção e gestão do pequeno negócio. Dessa forma, essa prática impacta no fomento ao indivíduo para contínuo desenvolvimento de capacidades (CS4), nos cuidados ligados à saúde e segurança ocupacional contínua (CS3) e nos aspectos gerenciais do negócio (CS9).

4.2.4.3 Subcategoria 4.3 Pesquisa e desenvolvimento tecnológico

A subcategoria traz os resultados obtidos quanto aos impactos das ações de pesquisa e desenvolvimento tecnológico em melhorias sociais dos produtores agroindustriais artesanais.

O Quadro 35 detalha o roteiro de entrevista utilizado para obtenção das informações quanto às práticas de pesquisa e desenvolvimento metodológico com a previsão de triangulação para validação.

Quadro 35 – Roteiro de práticas de pesquisa e desenvolvimento tecnológico que conduzem a melhorias sociais de produtores artesanais.

Itens – Produtor Artesanal	Itens – Cliente Principal	Itens – Instituições de Apoio
Reconhece pesquisas e ações de desenvolvimento tecnológico voltadas à agroindustrialização artesanal que contribuem para melhorias da qualidade de vida por meio da produção artesanal? Descreva as práticas que o auxiliam.	Tem conhecimento de pesquisas e ações de desenvolvimento tecnológico voltadas à agroindustrialização artesanal que contribuíram para melhorias da qualidade de vida dos produtores artesanais? Se sim, descreva as práticas que conhece.	Quais práticas de pesquisa e desenvolvimento tecnológico que a instituição considera ser fundamentais para melhorias da qualidade de vida dos produtores agroindustriais artesanais?

Fonte: Esta pesquisa (2017).

Nas respostas aos questionamentos ligados à pesquisa e desenvolvimento tecnológico, os Produtores B e E acreditam que a produção artesanal só foi possível graças a inovações recentes geradas por meio de pesquisas patrocinadas por instituições de apoio. Esses produtores afirmam que não tinham conhecimentos anteriores referentes a especificidades desses produtos, entretanto com a chegada de novos conhecimentos puderam gerar produtos diferenciados no mercado e assegurar consumidores mais fidelizados. Considerando os indicadores que foram melhorados a partir de práticas de pesquisa e desenvolvimento tecnológico, os Produtores B e E acreditam que desenvolvimento de capacidades é o indicador mais influenciado por essas práticas sustentáveis e proporcionou diretamente a geração de novos produtos, processos e tecnologias agroindustriais que também se mostram como ações de desenvolvimento tecnológico. Dessa forma, diante das novas necessidades apontadas pela agroindustrialização, novas tecnologias são fomentadas por instituições públicas e privadas.

O relato do Produtor B ilustra como a prática de pesquisa e desenvolvimento tecnológico proporcionou melhoria dos indicadores ligados ao desenvolvimento de capacidades.

Poucos conheciam esse tipo de produto e como agora dominados a técnica, a gente sempre busca informações nas pesquisas para experimentar.

Já os demais produtores alegam principalmente que seus produtos advêm de conhecimentos anteriores e traços tradicionais, que somente poucos acréscimos de pesquisas são verificados. As constatações indicam o baixo reconhecimento externo de pesquisas que possam contribuir para a agroindustrialização; nesse sentido, os

processos de inovação constatados atendem a uma vertente proposta por Hall (2007) para geração de inovações, os conhecimentos advindos de origens diversas.

De modo geral, os clientes não souberam precisar práticas de pesquisas e desenvolvimento tecnológico oriundos de instituições de apoio relacionados diretamente às melhorias da produção artesanal e de suas famílias, e acreditam que as práticas de pesquisas e desenvolvimento tecnológico estão mais ligadas às habilidades pessoais dos produtores, do que informações científicas externas.

A Instituição C acredita que a pesquisa e o desenvolvimento tecnológico é que moldam a maneira de atuar da instituição, pois aspectos ligados à tecnologia de alimentos para busca de segurança ao consumidor é que orientam a elaboração de normativos e procedimentos para a regulamentação sanitária. Dessa forma, atribuem que a agroindustrialização na modalidade artesanal só foi possível em decorrência de pesquisas que demonstraram segurança sanitária desse modo de produção.

Já as Instituições A e B atribuem que todo o conhecimento que é aportado aos produtores vem, em grande parte, dos avanços de pesquisa e desenvolvimento tecnológico; entretanto, com a produção artesanal, busca-se replicar os traços de uma produção tradicional, sendo menos perceptíveis os benefícios dessas práticas imediatas no produto. Ademais, a Instituição B reforça que um trabalho de extensão rural sempre recebe subsídios especialmente de instituições públicas de pesquisa e que essas ações têm efeito em longo prazo e pouco perceptível pelos produtores de modo imediato. Dessa forma, as Instituições A e B sugerem que pesquisas sejam conciliadas para promover integração de práticas tradicionais de produção no meio rural e questões sanitárias. Exemplificam que diversas iniciativas em curso foram desenvolvidas para uma maior inserção de pesquisas que permitam preservação de modelos tradicionais de produção com segurança sanitária, citando, dessa forma, os produtos assegurados como patrimônio e os de indicação geográfica que poderiam ser replicados no Distrito Federal para elevação da produção agroindustrial artesanal em maior escala.

Tendo em vista os resultados das entrevistas nesta subcategoria, é possível verificar práticas sustentáveis relativas a pesquisas e desenvolvimento tecnológico que podem ser listadas para melhorias sociais das famílias produtoras. O Quadro 36 sintetiza os principais resultados de práticas sustentáveis e que geram impactos positivos para os indicadores sociais das famílias produtoras.

Quadro 36 – Principais resultados sobre práticas sustentáveis de pesquisas e desenvolvimento tecnológico que impactam indicadores de sustentabilidade social.

Práticas Sustentáveis	Efeitos na Cadeia de Suprimentos	Possíveis benefícios sociais às famílias produtoras	Indicador impactado
Pesquisas voltadas à segurança dos alimentos artesanais com preservação das características tradicionais.	Qualidade do produto.	Elevação da escala de produção agroindustrial artesanal e melhoria social no campo (macroimpactos).	CS10
Desenvolvimento tecnológico em produção agroindustrial	Inovações.	Desenvolvimento de inovações no setor agroindustrial artesanal (macroimpactos).	CS10

Fonte: Esta pesquisa (2017).

As práticas sustentáveis apresentadas no Quadro 36 sugerem que o impacto das pesquisas que aliam produções alimentares tradicionais a mecanismos de segurança sanitária dos alimentos, se ampliado, pode gerar uma elevação geral na escala de produção de produtos artesanais e ampliar opções de trabalho e renda no campo para agricultores familiares (CS10), constituindo-se um macroimpacto econômico e social possível de ser atingido. A ampliação de pesquisas que possam interagir com os saberes tradicionais visa ampliar a capacidade de inovação pela interação de diversas fontes de conhecimento, conforme propõe Hall (2007).

A partir da ampliação de pesquisas para a agroindustrialização artesanal, abre-se um processo de desenvolvimento tecnológico que amplia a capacidade de absorção de conhecimentos que irão gerar inovações e agregar benefícios na dinâmica econômica regional, gerando um macroimpacto de desenvolvimento tecnológico ao nível geral dessa produção (CS10).

4.2.4.4 Subcategoria 4.4 Políticas públicas

A subcategoria traz os resultados obtidos quanto aos impactos das políticas públicas nas melhorias dos produtores agroindustriais artesanais.

O Quadro 37 detalha o roteiro de entrevista utilizado para obtenção das informações quanto à atuação das políticas públicas na produção artesanal com a previsão de triangulação para validação.

Quadro 37 – Roteiro de atuação de políticas públicas que conduzem a melhorias sociais de produtores artesanais.

Itens – Produtor Artesanal	Itens – Cliente Principal	Itens – Instituições de Apoio
Quais políticas públicas contribuem para melhorias da qualidade de vida por meio da produção artesanal? Descreva essas políticas.	Tem conhecimento de políticas públicas que contribuíram para melhorias da qualidade de vida dos produtores artesanais por meio da produção artesanal? Se sim, descreva-as.	Quais políticas públicas que a instituição considera ser fundamentais para melhorias da qualidade de vida por meio da produção artesanal?

Fonte: Esta pesquisa (2017).

Ao analisar as informações coletadas nessa subcategoria, na visão dos produtores, há uma baixa aderência e conhecimento das políticas públicas que possam apoiar aspectos da produção artesanal e gerar benefícios sociais a suas famílias. A própria modalidade a qual permite uma produção agroindustrial artesanal legalizada é pouco reconhecida como uma política pública estruturada. Dessa forma, somente os Produtores A, B e D identificam com clareza ter obtido benefícios sociais e acessado políticas públicas de compras públicas de alimentos advindos da agricultura familiar. Na ótica dos benefícios sociais com o ingresso no programa, denominado de Programa de Aquisição da Produção da Agricultura (PAPA/DF), os três produtores alegam que estabilidade de trabalho e o desenvolvimento de capacidades foram os indicadores sociais mais fortemente impactados no período em que aderiram ao programa, pois a constante e alta frequência de entregas e as necessidades de geração de embalagens individuais e logísticas de entrega garantiram uma estabilidade de operação da agroindústria artesanal, bem como fizeram com que as famílias desenvolvessem habilidades para embalagens e gerenciamento contínuo de logística de transporte e entregas. O relato dos produtores que aderiram ao programa corrobora com o proposto por Becker e Anjos (2010), que atribui benefícios como a renda garantida e um aprendizado para acessar outros canais de comercialização. Entretanto, pelos relatos dos produtores que acessaram essas políticas, o indicador relativo ao poder de negociação do fornecedor foi impactado negativamente pela baixa influência decisória, pois a adesão firmada com o poder público não abria espaços para ajustes nas frequências de entregas, nem mesmo em épocas de baixo consumo dos produtos, como nas férias escolares. Outro ponto diz respeito à baixa provisão de informações do poder público com o produtor artesanal, pois não havia com clareza o ator responsável pelo programa, e ocorreram provisões errôneas para as entregas.

Em relação aos clientes, somente os Clientes C e E demonstraram ter conhecimento sobre a relevância de políticas públicas para desenvolvimento de produtores e enfatizaram os programas de crédito rural como a principal política pública de apoio à produção artesanal, pois reconhecem que os aportes financeiros com subsídios, prazos e carências são fundamentais para que o agricultor possa realizar investimentos para implantação de agroindústrias, pois consideram um investimento elevado. Ainda destacam que as políticas públicas podem elevar a renda e gerar ao produtor uma fonte de trabalho constante, o que se presume em impactos diretos à estabilidade de trabalho.

Já na visão das instituições de apoio, todas consideram fundamental a ação de políticas públicas como elementos chave para o desenvolvimento de famílias de pequenos agricultores. A Instituição B ressalta que a disponibilização de crédito pode impactar em diversos indicadores sociais dos produtores, desde melhorias de renda e trabalho até o investimento em equipamentos coletivos que beneficiem uma comunidade inteira. Ainda destaca o papel das compras institucionais e das ações de assistência técnica e extensão rural figuram como uma relevante ação pública que alavanca o desenvolvimento da agricultura familiar o permite o acesso a várias outras políticas públicas posteriormente acessíveis.

A Instituição A indica que políticas públicas ligadas à educação e formação trariam muitos benefícios sociais aos produtores, que fariam com que inúmeras outras famílias pudessem formalizar sua produção e gerar impactos macrossociais intensos com desenvolvimento de produtores e consumidores obtendo produtos mais seguros que os informais que hoje circulam em várias regiões. Sob o olhar da Instituição de Apoio C, políticas que beneficiam pequenos negócios podem garantir a perpetuação de pequenos produtores na atividade e abrir novas oportunidades no campo, gerando renda e trabalho ao público rural e melhores lucratividades com produtos que carregam maior valor agregado. Ademais, essa instituição sugere que algumas políticas públicas que visem a melhorias das condições produtivas do meio rural, bem como aspectos relacionados a serviços públicos e bem-estar, podem ser ampliadas, pois daí poderia haver um impulsionamento da produção agroindustrial.

Tendo em vista os resultados das entrevistas nesta subcategoria, é possível verificar práticas sustentáveis relativas às políticas públicas que possam ser acessadas para melhorias sociais das famílias produtoras. O Quadro 38 sintetiza os

principais resultados de práticas sustentáveis ligadas às políticas públicas que geram impactos positivos para os indicadores sociais das famílias produtoras.

Quadro 38 – Principais resultados sobre práticas sustentáveis em políticas públicas que impactam indicadores de sustentabilidade social.

Práticas Sustentáveis	Efeitos na Cadeia de Suprimentos	Possíveis benefícios sociais às famílias produtoras	Indicador impactado
Participação de produtores agroindustriais artesanais em programas de compras públicas	Elevação na produção do produto artesanal.	Ampliação da estabilidade de trabalho e renda para as famílias produtoras; desenvolvimento de capacidade de inovações nos indivíduos.	CS1 e CS4
Mobilização de produtores para acesso a políticas públicas voltadas a agricultura familiar.	Elevação na produção do produto artesanal.	Ampliação da estabilidade de trabalho e renda para as famílias produtoras.	CS1
Acesso a políticas públicas voltadas a questões comunitárias.	Melhoria no bem-estar das famílias de produtores artesanais.	Acesso a serviços públicos e bem-estar na comunidade.	CS5 e CS6

Fonte: Esta pesquisa (2017).

As práticas sustentáveis apresentadas no Quadro 38 sugerem que a participação nas compras públicas é uma medida que garante uma rentabilidade mínima na atividade e um volume de vendas constante para o produtor, dessa maneira eleva a estabilidade de trabalho na atividade artesanal (CS1) e provém desenvolvimento de capacidades pelos produtores (CS4), pois essas compras requerem diferenciações de embalagens e sistemas logísticos mais organizados para entregas mais frequentes, o que requer do produtor artesanal o desenvolvimento de sistemas de gestão mais eficientes.

A mobilização de produtores para o acesso a políticas públicas disponíveis poderá garantir ações para sustentação do negócio, como acessos a créditos, políticas de comercialização, assistência técnica e extensão rural, o que pode proporcionar maiores estabilidades ocupacionais na atividade produtiva (CS1), tendo em vista que as políticas voltadas à agricultura familiar focam nesse objetivo.

Já acessar políticas públicas voltadas à comunidade, visam solucionar questões coletivas de interesse da comunidade; dessa maneira, preparar os produtores para atuarem em apoios para acessar políticas nesse sentido poderá ter impactos imediatos em necessidades ligadas ao capital produtivo, como o abastecimento de água, energia e vias de acesso (CS5), bem como resoluções de

questões ligadas ao capital humano, como saneamento, segurança e bem-estar geral das famílias (CS6).

4.2.5 Síntese dos principais resultados dos estudos de casos

Esta seção apresenta a síntese dos principais resultados obtidos com os dados empíricos relacionados à identificação/caracterização da agroindustrialização artesanal no Distrito Federal, das condições e indicadores ligados à dimensão social da sustentabilidade, e as práticas sustentáveis, na CS ou de apoio, que conduzem à sustentabilidade social das famílias produtoras.

4.2.5.1 Identificação/caracterização da produção agroindustrial artesanal

Esta seção sintetiza os principais resultados obtidos na identificação/caracterização da agroindustrialização artesanal no Distrito Federal. Assim, o Quadro 39 expõe o resumo dos principais resultados e a relação com os principais autores do referencial teórico que subsidiaram a investigação.

Quadro 39 – Síntese dos principais resultados identificação/caracterização da agroindustrialização artesanal no Distrito Federal.

Principais Resultados	Autores Relacionados
Diversificação da unidade produtiva e na produção agroindustrial artesanal.	Prezotto (2002); Schneider (2010b)
Protagonismo da mulher na condução das atividades produtivas e gerenciais da agroindústria artesanal.	Silva e Schneider (2010); Rua e Abramovay (2000)
Laços de fabricação de produtos herdados da tradição familiar e utilização de mão de obra predominantemente familiar com baixa divisão de trabalho.	Prezotto (2002); Ploeg (1990)
Comercialização por meio de canais coletivos (feiras), consumidores fidelizados e com estabelecimentos compradores pautados eminentemente na confiança, sem formalizações contratuais.	Nichele e Waquil (2011)
Forte apoio institucional advindo dos serviços de assistência técnica e extensão rural	Silveira e Heinz (2005)

Fonte: Esta pesquisa (2017).

Visualizando o Quadro 39, alguns resultados merecem destaque.

A demonstração da diversificação da unidade produtiva e na produção agroindustrial no Distrito Federal apontada pela amostra corrobora com o proposto por Schneider (2010b), que a diversificação de atividades atua para minimizar as

vulnerabilidades de flutuações de mercado e a sazonalidade da renda agrícola. Já no contexto da diversificação de produtos em nível local, uma característica da agroindustrialização artesanal do Distrito Federal, esse quadro pode criar ambientes propícios à integração de diversos setores (SCHNEIDER, 2010b).

Outro ponto de destaque refere-se à participação da mulher na condução das agroindústrias artesanais, tanto nas etapas produtivas quanto gerenciais. O resultado mostra um contraponto ao diagnosticado por Rua e Abramovay (2000), ao apontarem que o papel da mulher no campo estava eminentemente associado às atividades domésticas e de modo invisível; dessa forma, teve importância subestimada quanto a sua inserção produtiva na agricultura familiar, o que requeria políticas de inclusão e de reforço do seu papel junto à sociedade.

Ademais, o modo de comercialização dos produtores artesanais está baseado principalmente nos espaços coletivos, nas vendas do produto acabado a consumidores finais fidelizados e transações comerciais com estabelecimento formais pautadas na confiança. O resultado vai ao encontro das percepções de Nichele e Waquil (2011), em que as relações de comercialização da agricultura familiar são alicerçadas mais nas relações pessoais do que em instrumentos formais de transações de compra e venda.

Por fim, a agroindustrialização artesanal requer apoios institucionais e se apresenta como uma estratégia de desenvolvimento da agricultura familiar, tendo os serviços de assistência técnica e extensão rural como os mais atuantes para ingresso nessa modalidade de produção. O resultado alinha-se ao observado por Silveira e Heinz (2005), em que os agentes de desenvolvimento da extensão rural são fundamentais para assumir uma perspectiva construtivista e prover o ingresso dos produtores ao mercado formal.

4.2.5.2 Sustentabilidade social da produção agroindustrial artesanal

Esta seção sintetiza os principais resultados quanto aos indicadores de sustentabilidade social das famílias envolvidas na agroindustrialização artesanal no Distrito Federal. O Quadro 40 expõe o resumo dos principais resultados e a relação com os principais autores do referencial teórico que subsidiaram a investigação.

Quadro 40 – Síntese dos principais resultados sobre os indicadores de sustentabilidade social obtidos na avaliação da amostra.

Principais Resultados	Autores Relacionados
A agroindustrialização artesanal promove inclusão das mulheres nos espaços decisórios e produtivos no campo.	Labuschagne; Brent e Erck (2004); Labuschagne; Brent e Claasen (2005); Nichele e Waquil (2011); Yakovleva, Sarkis, e Sloan (2012); Silva; Schneider, 2010
A agroindustrialização artesanal tem proporcionado estabilidade de trabalho e renda as famílias envolvidas.	Labuschagne; Brent e Erck (2004); Labuschagne; Brent e Claasen (2005); Pelegrini e Gazolla (2008)
As atividades agroindustriais artesanais facilitam jornadas de trabalho adequadas e salubres às famílias, com equilíbrio para atividades sociais e de lazer.	Labuschagne; Brent e Erck (2004); Labuschagne; Brent e Claasen (2005); Schneider (2003)
Medidas de proteção à saúde e prevenção de acidentes são adotadas com a agroindustrialização da produção.	Labuschagne; Brent e Erck (2004); Labuschagne; Brent e Claasen (2005); Schneider (2003)
A agroindustrialização artesanal propicia desenvolvimento das capacidades individuais e geram inovações.	Labuschagne; Brent e Erck (2004); Labuschagne; Brent e Claasen (2005); Ploeg (1990)
Os aspectos humanos, comunitários e produtivos das comunidades rurais do Distrito Federal proporcionam condições para desenvolvimento da agroindustrialização artesanal.	Labuschagne; Brent e Erck (2004); Labuschagne; Brent e Claasen (2005)
O capital produtivo é prejudicado pelas condições insatisfatórias das estradas de acesso às comunidades rurais.	Labuschagne; Brent e Erck (2004); Labuschagne; Brent e Claasen (2005)
Há má provisão de informações ao produtor artesanal enquanto fornecedor.	Labuschagne; Brent e Erck (2004); Labuschagne; Brent e Claasen (2005); Lambert, Emmelhainz e Gardner (1996); Carter e Jennings (2000)
Há baixo poder de negociação dos produtores artesanais quando na condição de fornecedores.	Labuschagne; Brent e Erck (2004); Labuschagne; Brent e Claasen (2005); Lambert, Emmelhainz e Gardner (1996); Carter e Jennings (2000)
O poder de influência dos produtores artesanais, em geral, é agravado pela baixa representação dos produtos artesanais nos estabelecimentos compradores.	Labuschagne; Brent e Erck (2004); Labuschagne; Brent e Claasen (2005); Lambert, Emmelhainz e Gardner (1996); Carter e Jennings (2000)
A produção agroindustrial artesanal gera macroimpactos para uma alimentação segura e o consumo socialmente responsável.	Labuschagne; Brent e Erck (2004); Labuschagne; Brent e Claasen (2005); Prezotto (2002).
A agroindustrialização artesanal apresenta potencial para se estabelecer relacionamentos favoráveis a uma GSCS.	Labuschagne; Brent e Erck (2004); Labuschagne; Brent e Claasen (2005); Cooper, Lambert e Pagh (1997); Carter e Rogers (2008); Carter e Jennings (2000); Elkington (2001); Mentzer et al. (2001)

Fonte: Esta pesquisa (2017).

Ante o exposto no Quadro 40, os seguintes resultados são destacados.

Os aspectos sociais internos nas atividades agroindustriais mostram-se adequados pois a estabilidade de trabalho e renda, as jornadas e esforços empreendidos e os aspectos protetivos de danos à saúde e a prevenção de acidentes estão presentes com a agroindustrialização artesanal. Dessa forma, os resultados apontam uma convergência ao indicado por Pelegrini e Gazolla (2008) que a agroindustrialização da produção primária da agricultura familiar é um meio viável para sustentação de trabalho e renda das famílias rurais. Quanto à alocação dos esforços empreendidos no trabalho e na consecução de garantias a preservação da saúde e segurança do trabalho, as constatações vão ao encontro das novas abordagens e necessidades do trabalho rural, conforme prevê Schneider (2003), ao apontar que a diversidade de atividades executadas no meio rural requer novas dimensões em face a sua inserção no mercado por diversas vias.

No que tange aos quesitos sociais que mensuram o poder de negociação e a provisão de informações nas transações com estabelecimentos compradores, a agroindustrialização artesanal demonstrou baixo desempenho social, uma vez que poucos instrumentos de negociação com compradores foram detectados, principalmente pela baixa provisão de informações que favorecesse um planejamento de produção com horizonte adequado. O exposto corrobora com o sustentado por Carter e Jennings (2002), que comportamentos responsáveis de organizações de maior poder junto aos seus fornecedores influenciam o desempenho de toda a cadeia de suprimentos, principalmente os fornecedores.

Por fim, como destaque, a agroindustrialização artesanal apresenta potencialidade para uma GSCS, pois carrega elementos sociais relevantes e comportamento que favoreça maior ampliação de arranjos como a cooperação, colaboração e compartilhamento de informações dentre os preceitos elencados por Mentzer (2001) para um GCS.

4.2.5.3 Práticas Sustentáveis na relação fornecedor/cliente

Esta seção sintetiza os principais resultados referentes às práticas sustentáveis na relação fornecedor/cliente que impactam a sustentabilidade social da agroindustrialização artesanal no Distrito Federal. O Quadro 41 expõe o resumo dos principais resultados e a relação com os principais autores do referencial teórico que subsidiaram a investigação.

Quadro 41 – Síntese dos principais resultados sobre as práticas sustentáveis na relação fornecedor/cliente que contribuem para a sustentabilidade social.

(continua)

Principais Resultados	Autores Relacionados
<p>Desenvolvimento de gestão de informações no âmbito da CS de produtos artesanais, em especial, nas aquisições com periodicidade e antecipação adequadas pode melhorar a organização do trabalho das famílias produtoras, evitando jornadas penosas e conciliando com atividades sociais e de lazer.</p>	<p>Lambert, Emmelhainz e Gardner (1996); Cooper, Lambert e Pagh (1997); Mentzer et al. (2001); Fawcett et al. (2007); Drumwright (1996); Carter e Jennings (2000)</p>
<p>A troca de informações entre produtores agroindustriais artesanais para acessar novos canais pode ampliar comercialização e gerar estabilidade de trabalho e renda às famílias produtoras.</p>	<p>Olson (2001); Silva e Lourenzani (2011); Wenningkamp e Schmidt (2012); Dania, Xing e Amer (2016); Britto (2002)</p>
<p>Os encontros presenciais abrem espaços para diálogos que melhoram a confiança afetiva e têm efeitos positivos na provisão de informações que contribuem para jornadas de trabalho adequadas e conciliação de atividades sociais e de lazer.</p>	<p>Mcallister (1995); Lambert, Emmelhainz e Gardner (1996); Mentzer et al. (2001); Carter e Rogers (2008); Lambert (2006)</p>
<p>Avaliações dos produtos artesanais pelos clientes podem incrementar o desenvolvimento de capacidades nos produtores e gerar inovações de produtos, embalagens ou processos de fabricação.</p>	<p>Olson (2001); Silva e Lourenzani (2011); Wenningkamp e Schmidt (2012); Dania, Xing e Amer (2016); Britto (2002)</p>
<p>Ações colaborativas de planejamento integrado se implementadas conduzem a melhorias de organização do trabalho dos produtores.</p>	<p>Lambert, Emmelhainz e Gardner (1996); Olson (2001); Barratt (2004); Dania, Xing e Amer (2016); Drumwright (1996); Carter e Jennings (2000); Awaysheh e Klassen (2010); Carter e Jennings (2000)</p>
<p>Os cumprimentos de acordos nas relações, mesmo sem contratos, e o comportamento ético elevam a confiança e têm efeitos positivos para um maior poder de negociação dos produtores na posição de fornecedores.</p>	<p>Mcallister (1995); Lambert, Emmelhainz e Gardner (1996); Mentzer et al. (2001); Carter e Rogers (2008); Lambert (2006); Awaysheh e Klassen (2010) Carter e Jennings (2000).</p>
<p>A preservação da reputação propicia ampliação de consumidores de produtos artesanais podendo gerar estabilidade de trabalho e renda as famílias.</p>	<p>Mcallister (1995); Lambert, Emmelhainz e Gardner (1996); Mentzer et al. (2001); Carter e Rogers (2008); Lambert (2006); Awaysheh e Klassen (2010); Carter e Jennings (2000).</p>
<p>Organizações coletivas constituídas e representativas dos produtores agroindustriais artesanais e espaços coletivos de comercialização podem ampliar a estabilidade de trabalho e renda para as famílias produtoras e gerar maior poder de negociação do produtor artesanal na posição de fornecedor.</p>	<p>Olson (2001); Silva e Lourenzani (2011); Wenningkamp e Schmidt (2012); Dania, Xing e Amer (2016); Britto (2002)</p>
<p>Espaços de demonstração de produtos artesanais nos estabelecimentos compradores ampliam consumidores e geram estabilidade de trabalho e renda aos produtores.</p>	<p>Olson (2001); Silva e Lourenzani (2011); Wenningkamp e Schmidt (2012); Dania, Xing e Amer (2016); Britto (2002)</p>

(conclusão)

Principais Resultados	Autores Relacionados
Cooperação por intercâmbio de experiências entre os produtores gera inovações.	Olson (2001); Silva e Lourenzani (2011); Wenningkamp e Schmidt (2012); Dania, Xing e Amer (2016); Britto (2002)
A prospecção de melhorias nos produtos a partir do olhar dos consumidores finais pode ter efeitos no desenvolvimento de capacidades, gerar inovações e propiciar maior poder de negociação.	Olson (2001); Silva e Lourenzani (2011); Wenningkamp e Schmidt (2012); Dania, Xing e Amer (2016); Britto (2002); Awaysheh e Klassen (2010); Carter e Jennings (2000)
Conhecer a realidade social do fornecedor de produto artesanal alimenta uma maior compreensão de sua capacidade e eleva seu poder de negociação.	Olson (2001); Silva e Lourenzani (2011); Wenningkamp e Schmidt (2012); Dania, Xing e Amer (2016); Britto (2002); Awaysheh e Klassen (2010); Carter e Jennings (2000).
Divulgação dos produtos artesanais aos consumidores finais auferem ganhos para a estabilidade de trabalho e renda aos produtores.	Lambert, Emmelhainz e Gardner (1996); Olson (2001); Silva e Lourenzani (2011); Wenningkamp e Schmidt (2012); Dania, Xing e Amer (2016); Britto (2002); Awaysheh e Klassen (2010); Carter e Jennings (2000).
Ações de marketing conjunto na perspectiva fornecedor/cliente podem ampliar mercado e elevar a estabilidade de trabalho e renda às famílias produtoras.	Lambert, Emmelhainz e Gardner (1996); Olson (2001); Silva e Lourenzani (2011); Wenningkamp e Schmidt (2012); Dania, Xing e Amer (2016); Britto (2002); Awaysheh e Klassen (2010); Carter e Jennings (2000).
Fluxo logístico de transporte racionalizado nas entregas pode refletir na otimização da ocupação produtiva com melhorias das jornadas de trabalho.	Lambert, Emmelhainz e Gardner (1996); Olson (2001); Silva e Lourenzani (2011); Wenningkamp e Schmidt (2012); Dania, Xing e Amer (2016); Britto (2002); Awaysheh e Klassen (2010); Carter e Jennings (2000).
Políticas internas de estabelecimentos que favoreçam compras de pequenos fornecedores elevam o poder de negociação dos produtores artesanais.	Cooper, Lambert e Pagh (1997); Katunzi (2011); Fulginiti et al. (2015)

Fonte: Esta pesquisa (2017).

Conforme apresentado no Quadro 41, dentre a totalidade de práticas sustentáveis na perspectiva fornecedor/cliente, algumas merecem destaques.

As práticas identificadas que reforçam a confiança nas relações do fornecedor/cliente, como os momentos de encontros presenciais, o cumprimento de acordos e o comportamento ético com a preservação de reputação mostram-se práticas salutares que impactam diretamente em quesitos sociais como uma maior provisão de informações ao produtor artesanal, a elevação de poder do fornecedor na CS e conseqüente maior estabilidade de trabalho e renda as famílias produtoras. Essas práticas ora apresentadas pelos resultados reforçam os níveis de confiança afetiva e cognitiva sugeridos por McAllister (1995), e conforme Lambert (2006), indicam um bom alicerce para o desenvolvimento das ações coletivas.

Outra prática de destaque refere-se às cooperações horizontais entre os produtores agroindustriais que podem gerar elevação de poder de negociação do produtor artesanal enquanto fornecedor, especialmente nas práticas de intercâmbio de experiências e na gestão de espaços coletivos para a comercialização, como as feiras, pois essa prática canaliza parte da produção para vendas diretas a consumidores finais, reduzindo a dependência integral de estabelecimentos compradores formais. Outra vantagem dos espaços coletivos é inerente ao diálogo entre os produtores, pois é onde são realizadas as conversas relacionadas aos aspectos produtivos, gerenciais e comerciais de cada produção artesanal, o que acaba por gerar subsídios para inovações e abrir novos canais de comercialização para outros clientes formais. Essa prática vai ao encontro do pressuposto por Dania, Xing e Amer (2016), que sugerem que somente as parcerias verticais não são suficientes para o desenvolvimento de cadeias que abrigam produtores agroalimentares, necessitando de arranjos horizontais para a inclusão desse público. Nesse sentido, uma prática sustentável que se implementada traria ganhos sociais para a produção artesanal, seria a constituição de organizações coletivas voltadas a esse produto, o que fortaleceria o poder de negociação dos pequenos produtores pela maior representatividade nas ações de negociação.

Práticas sustentáveis pouco detectadas na amostra e que foram sugeridas para implementação, consideradas relevantes pelas entrevistas, foram a ampliação do compartilhamento de informações na CS entre o cliente e o fornecedor, ações colaborativas de planejamento integrado em que a demanda de compras segue um padrão mínimo de quantidade, preço e periodicidade de entrega e a adoção de fluxos logísticos de transporte racionalizados e colaborativos pelo cliente. Essas práticas atingem principalmente o quesito social de favorecer uma melhor organização do trabalho nas famílias produtoras, de modo que elas possam organizar a divisão do trabalho na propriedade, entre tarefas agropecuárias e domésticas, e aquelas próprias inerentes à atividade agroindustrial, como a compra de insumos, produção e comercialização. Entretanto, esses esforços requerem um desenvolvimento maior ante a CS de produtos artesanais e necessitam de ações coletivas sólidas para sua concretização, pois, conforme o pressuposto elencado por Olson (2001), essas ações devem previamente unir esforços de indivíduos para resultados e objetivos comuns.

4.2.5.4 Práticas sustentáveis de apoio por instituições

Esta seção sintetiza os principais resultados referentes às práticas sustentáveis apoiadas por instituições que contribuem para a sustentabilidade social das famílias de produtores agroindustriais artesanais no Distrito Federal. O Quadro 42 traz a síntese dos resultados obtidos e os autores que balizaram a investigação deste trabalho.

Quadro 42 – Síntese dos principais resultados referentes às práticas sustentáveis apoiadas por instituições que contribuem para a sustentabilidade social.

(continua)

Principais Resultados	Autores
Assistência técnica e extensão rural amplia o desenvolvimento de capacidades individuais e coletivas dos produtores, gerando estabilidade de trabalho e renda, inovações, saúde e segurança ocupacional, maior poder de negociação e desenvolvimento de capacidades.	Freire (1977); Prezotto (2002); Dias (2007)
Acesso ao crédito rural ou microcrédito subsidiado com prazos e carências adequados asseguram investimentos em longo prazo e estabilidade de trabalho e renda às famílias.	Prezotto (2002); Wesz Junior, (2010); Grisa et al., 2014; Belik (2015).
Apoio gerencial e utilização de ferramentas de gestão nas unidades artesanais ampliam capacidades e melhoram o poder de negociação.	Batalha, Buainain e Souza Filho (2013); Prezotto (2002); Silva e Lourenzani (2011).
Incentivar <i>stands</i> para mostra de produtos agroindustriais artesanais em eventos promove a valorização e amplia a estabilidade de trabalho e renda das famílias e amplifica o consumo consciente.	Prezotto (2002); Silva e Lourenzani (2011)
Debates entre instituições que tratam da concertação para diretrizes favoráveis à agroindustrialização artesanal (sanitárias, fiscais/tributárias e ambientais) podem ampliar a inclusão de outros produtores e gerar alimentos mais seguros aos consumidores.	Prezotto (2002); Silva e Lourenzani (2011)
Capacitações participativas em boas práticas de fabricação ampliam desenvolvimento de capacidades individuais dos produtores e influem na preservação da saúde e segurança ocupacionais.	Kolling, Nery e Molina (1999); Prezotto (2002); Lopes e Ferreira (2004); Furtado (2006).
Capacitações participativas em gestão e qualificação para a agroindústria ampliam desenvolvimento de capacidades dos produtores e qualificam o relacionamento com clientes externos, melhorando seu poder de negociação na CS.	Kolling, Nery e Molina (1999; Prezotto (2002); Lopes e Ferreira (2004); Furtado (2006).

(conclusão)

Principais Resultados	Autores
Formação continuada para produção e gestão atua para desenvolvimento de capacidades individuais, saúde e segurança ocupacional e maior poder de negociação nos relacionamentos na CS.	Kolling, Nery e Molina (1999); Prezotto (2002); Lopes e Ferreira (2004); Furtado (2006); Batalha, Buainain e Souza Filho (2013).
Pesquisas voltadas à segurança de alimentos artesanais com preservação das características tradicionais podem ampliar a produção e diversificação e estimular um consumo socialmente responsável.	Hall (2007); Carvalho (1992)
Desenvolvimento tecnológico em produção agroindustrial tem efeitos em inovações e impactos macrossociais de desenvolvimento rural da agricultura familiar.	Hall (2007); Carvalho (1992)
Acesso a mercados institucionais para estabilização de trabalho e renda mínima amplia o desenvolvimento de capacidades para acesso a mercados.	Becker e Anjos (2010); Prezotto (2002)
Mobilizações de preparação para acesso a políticas públicas auxiliam na estabilidade e renda e melhoram aspectos comunitários ligados capital humano e produtivo.	Gehlen (2004); Veiga (2001); Belik (2015)

Fonte: Esta pesquisa (2017).

A partir da síntese dos resultados apresentados no Quadro 42, algumas práticas sustentáveis de apoio à agroindustrialização artesanal que impactam positivamente a sustentabilidade social dos produtores artesanais podem ser destacadas.

As práticas de apoio como a assistência técnica e extensão rural exercem um papel relevante nos quesitos sociais e na sustentabilidade das famílias na produção agroindustrial artesanal, dado que os resultados empíricos demonstraram que possivelmente essa ação impacta na estabilidade de trabalho e renda dos produtores, na preservação da saúde e segurança ocupacional, no desenvolvimento de capacidades dos membros das famílias e no fortalecimento da influência decisória junto ao cliente. Dessa forma, essa prática de apoio constitui-se com alta relevância com impactos positivos diretos para atingir a sustentabilidade social da produção artesanal.

Já práticas de acesso ao crédito rural ou microcrédito subsidiado e o apoio gerencial com o aporte de ferramentas de gestão das unidades artesanais foram apontados como práticas a serem desenvolvidas no quadro atual da agroindustrialização artesanal do Distrito Federal e, se ampliadas, contribuirão na sustentabilidade social das famílias produtoras, especialmente desenvolvendo

capacidades individuais e coletivas das famílias e no gerenciamento do negócio que inclui relacionamentos com clientes formais.

Outras práticas relevantes referem-se às voltadas à educação no campo, tais como as capacitações participativas em boas práticas de fabricação, em gestão e qualificação e as formações continuadas que têm propiciado principalmente o desenvolvimento individual dos produtores, agregando capacidades humanas. Os processos educativos de instituições de apoio se mostraram atributos relevantes quanto aos indicadores sociais que se deseja desenvolver, especialmente na geração de inovações e na qualificação nos relacionamentos com clientes.

Por fim, como práticas sustentáveis apoiadas por instituições e relevantes para a sustentabilidade social das famílias, as ações de pesquisa e desenvolvimento tecnológico ligadas à produção agroalimentar tradicional, podem agregar macroimpactos positivos no desenvolvimento da agricultura familiar, especialmente, na estabilidade de trabalho e renda a esse público, e no desenvolvimento de capacidades que possam gerar inovações no campo. Ademais, macroimpactos como a elevação do consumo de alimentos seguros com a maior regularização de produtos agroindustriais artesanais poderá gerar um alcance maior de consumidores em compras socialmente responsáveis e trarão benefícios sociais evidentes da produção artesanal.

4.2.5.5 Visão dos participantes do estudo (produtores, clientes e instituições de apoio) que culminaram com os resultados apontados

Esta seção sintetiza os principais resultados relacionados as visões dos participantes do estudo, conforme a triangulação de entrevistados proposta. Assim o Quadro 43 expõe os resultados obtidos quanto a sustentabilidade social da produção agroindustrial artesanal, as práticas sustentáveis na relação fornecedor/cliente e as práticas sustentáveis apoiadas por instituições refletindo as visões dos participantes do estudo que contribuíram para traçar as práticas que impactam a sustentabilidade social das famílias produtoras agroindustriais artesanais no Distrito Federal.

Quadro 43 – Síntese dos principais resultados relacionados às visões dos participantes do estudo conforme a triangulação proposta.

(continua)

Principais Resultados	Produtores Artesanais	Clientes Compradores	Instituições de Apoio
A agroindustrialização artesanal promove inclusão das mulheres nos espaços decisórios e produtivos no campo.	Mulher no protagonismo da agroindustrialização artesanal (gestão, produção e comercialização).	Negociações são majoritariamente realizadas com mulheres.	Apoio institucional fortalecido junto a mulheres em razão da sua boa inserção na agroindústria artesanal.
A agroindustrialização artesanal tem proporcionado estabilidade de trabalho e renda as famílias envolvidas.	Estabilidade em razão de alguns clientes compradores e por meio dos espaços coletivos de comercialização.	Há demanda de compras dos produtos artesanais.	Disponibilização de espaços coletivos de comercialização por meio de feiras e eventos.
As atividades agroindustriais artesanais facilitam jornadas de trabalho adequadas e salubres às famílias, com equilíbrio para atividades sociais e de lazer.	Jornadas de trabalho não são longas e descanso semanal de no mínimo 2 dias.	-	Auxilia questões ligadas ao bem-estar social.
Medidas de proteção à saúde e prevenção de acidentes são adotadas com a agroindustrialização da produção.	Utilização de medidas protetivas individuais e coletivas nas atividades agroindustriais.	-	Proteção à saúde e prevenção de acidentes tratados nas capacitações em boas práticas de fabricação e durante as assistências.
A agroindustrialização artesanal propicia desenvolvimento das capacidades individuais e geram inovações.	Melhorias das capacidades individuais, nos processos de produção, gestão e comercialização.	Há desenvolvimento de novos produtos artesanais.	Melhorias das capacidades e habilidades pessoais, das estruturas, dos equipamentos e novos produtos.
Os aspectos humanos, comunitários e produtivos das comunidades rurais do Distrito Federal proporcionam condições para desenvolvimento da agroindustrialização artesanal.	Oferta de serviços públicos similares a oferta urbana.	Percepção de oferta de serviços públicos similares a oferta urbana.	Percepção de oferta de serviços públicos similares a oferta urbana.
O capital produtivo é prejudicado pelas condições insatisfatórias das estradas de acesso às comunidades rurais.	Principal fator que deprecia a comunidade é a má conservação das estradas.	-	Principal fator que deprecia a comunidade é a má conservação das estradas.
Há má provisão de informações ao produtor artesanal enquanto fornecedor.	Combinações informais e irregulares de compras, preços e entregas.	Combinações informais e irregulares de compras, preços e entregas.	-
Há baixo poder de negociação dos produtores artesanais quando na condição de fornecedores.	Optam por diversificados canais de comercialização pelo baixo poder de negociação com compradores formais.	Alegação que os produtos artesanais são bens substituíveis.	Baixa escala de produção propicia baixo poder de negociação pelos produtores.

Principais Resultados	Produtores Artesanais	Clientes Compradores	Instituições de Apoio
O poder de influência dos produtores artesanais, em geral, é agravado pela baixa representação dos produtos artesanais nos estabelecimentos compradores.	Baixa demanda de produtos artesanais pelo cliente.	O produto artesanal representa pequena participação do total de fornecedores do estabelecimento.	Baixa escala de produção propicia baixa participação do produto artesanal do comprador.
A produção agroindustrial artesanal gera macroimpactos para uma alimentação segura e o consumo socialmente responsável.	Produtos artesanais se associam a compras responsáveis e de impacto sobre a promoção da agricultura familiar.	Interesse crescente de consumidores por produtos mais rústicos e com traços tradicionais rurais.	Incentivo a agroindustrialização artesanal oferta mais alimentos seguros e inspecionados ao consumidor.
A agroindustrialização artesanal apresenta potencial para se estabelecer relacionamentos favoráveis a uma GSCS.	Dimensão social com percepção adequada e desenvolvida.	Relacionamentos confiáveis e com baixo custo de transação com os fornecedores de produtos artesanais.	Relacionamentos confiáveis e facilidade de adaptabilidade de produtos a partir da demanda do cliente.
Compartilhamento de informações de compras com periodicidade e antecipação pode melhorar a organização do trabalho das famílias produtoras, evitando jornadas penosas e conciliando com atividades sociais e de lazer.	Demanda de compras com periodicidade adequada e com antecedência para organização do trabalho pela família.	Há o reconhecimento da necessidade de prover informações de compra com antecipação e periodicidade, porém hoje inexecutável.	Deficiente a troca de informações entre o cliente e o fornecedor para compras pela baixa fragilidade e maturidade insuficiente.
A troca de informações entre produtores agroindustriais artesanais para acessar novos canais pode ampliar comercialização e gerar estabilidade de trabalho e renda às famílias produtoras.	Há troca de informações entre os produtores artesanais para a prospecção de novos clientes e canais de comercialização.	A prática auxilia para prospecção de outros fornecedores que podem fornecer diversos produtos artesanais.	Integração e cooperação entre produtores é incentivado como estratégia de sobrevivência da pequena produção.
Os encontros presenciais abrem espaços para diálogos que melhoram a confiança afetiva e têm efeitos positivos na provisão de informações que contribuem para jornadas de trabalho adequadas e conciliação de atividades sociais e de lazer.	Contato humano frequente com o cliente melhoram confiança no relacionamento.	Contato humano frequente com o fornecedor melhora a confiança no relacionamento.	-
Avaliações dos produtos artesanais pelos clientes podem incrementar o desenvolvimento de capacidades nos produtores e gerar inovações de produtos, embalagens ou processos de fabricação.	Avaliações são relevantes para melhorias dos produtos contínuas dos produtos artesanais ofertados.	Avaliações são relevantes para melhorias dos produtos fornecidos para satisfação do consumidor final.	-
Ações colaborativas de planejamento integrado se implementadas conduzem a melhorias de organização do trabalho dos produtores.	Sugerem que o planejamento seja em conjunto com o cliente para melhorar a organização na produção.	Reconhecem a relevância, porém é dificultado pois há baixa representação do produto artesanal dentre os demais.	Planejamento integrado e colaborativo é essencial para os produtores organizarem as diversas atividades que executam na propriedade rural.
Os cumprimentos de acordos nas relações, mesmo sem contratos, e o comportamento ético elevam a confiança e têm efeitos positivos para um maior poder de negociação dos produtores na posição de fornecedores.	Os princípios éticos e o cumprimento de acordos são fundamentais para a conquista da confiança e manter a relação com o cliente.	Os princípios éticos e o cumprimento de acordos são fundamentais para a conquista da confiança e manter a relação com o fornecedor.	Os princípios éticos e o cumprimento de acordos são fundamentais para a conquista da confiança e manter a relação fornecedor/cliente.

Principais Resultados	Produtores Artesanais	Clientes Compradores	Instituições de Apoio
A preservação da reputação propicia ampliação de consumidores de produtos artesanais podendo gerar estabilidade de trabalho e renda as famílias.	Preservação da reputação mútua é fundamental para a continuidade da relação com o cliente.	Preservação da reputação mútua é fundamental para a continuidade da relação com o fornecedor.	Preservação da reputação mútua é fundamental para a continuidade da relação do fornecedor/cliente.
Organizações coletivas constituídas e representativas dos produtores agroindustriais artesanais e espaços coletivos de comercialização podem ampliar a estabilidade de trabalho e renda para as famílias produtoras e gerar maior poder de negociação do produtor artesanal na posição de fornecedor.	Formação de uma organização coletiva de produtos artesanais e disponibilização de espaços coletivos podem impulsionar o desenvolvimento da produção artesanal.	Organizações coletivas facilitam a negociação e formalização de contratos com fornecedores de vários produtos artesanais.	Incentivo a formação de organizações coletivas e a disponibilização de espaços coletivos são estratégicos para sobrevivência da pequena produção.
Espaços de demonstração de produtos artesanais nos estabelecimentos compradores ampliam consumidores e geram estabilidade de trabalho e renda aos produtores.	Ações cooperativas com o cliente para a comercialização de produtos artesanais por meio de empórios ampliam a comercialização do produto artesanal.	Ações cooperativas com o fornecedor para a valorização do ambiente com produtos artesanais por meio de empórios é uma estratégia de ampliar clientes do estabelecimento.	-
Cooperação por intercâmbio de experiências entre os produtores gera inovações.	Compartilhamento de experiências entre os produtores melhora o processo produtivo e produtos.	-	Incentivo a este tipo de cooperação entre os produtores é essencial para a pequena produção.
A prospecção de melhorias nos produtos a partir do olhar dos consumidores finais pode ter efeitos no desenvolvimento de capacidades, gerar inovações e propiciar maior poder de negociação.	Ajustes nos produtos a partir de sugestões de consumidores finais recebidos pelo cliente gera cada vez mais proximidade com o comprador e produtos mais adequados ao mercado.	Ajustes nos produtos a partir de sugestões de consumidores finais e repasses ao fornecedor fortalece a relação com maior estabilidade de compras.	-
Conhecer a realidade social do fornecedor de produto artesanal alimenta uma maior compreensão de sua capacidade e eleva seu poder de negociação.	-	Conhecer a realidade do fornecedor ajuda a compreender os ajustes e procedimentos nos processos de compras.	Conhecer a realidade do fornecedor amplia práticas cooperativas nas relações.
Divulgação dos produtos artesanais aos consumidores finais auferem ganhos para a estabilidade de trabalho e renda aos produtores.	A divulgação pelos clientes é uma forma que tem ampliado e garantido as vendas dos produtos artesanais.	A divulgação a outros atores é realizada pois a qualidade do produto é elevada.	A divulgação pelos clientes é relevante pois detém maior inserção com outros compradores.
Ações de marketing conjunto na perspectiva fornecedor/cliente podem ampliar mercado e elevar a estabilidade de trabalho e renda às famílias produtoras.	Ações de marketing conjunto com o cliente tem gerado ganhos conjuntos.	Ações de marketing conjunto com o cliente tem gerado ganhos conjuntos.	-
Fluxo logístico de transporte racionalizado nas entregas pode refletir na otimização da ocupação produtiva com melhorias das jornadas de trabalho.	Necessidade de racionalização do transporte para entregas pois esta atividade reduz a dedicação a agroindustrialização.	Reconhece a dificuldade do produtor quanto as entregas, mas hoje é inviável pela baixa representação do produto artesanal dentre os fornecedores.	-

Principais Resultados	Produtores Artesanais	Clientes Compradores	Instituições de Apoio
Políticas internas de estabelecimentos que favoreçam compras de pequenos fornecedores elevam o poder de negociação dos produtores artesanais.	-	Há a preocupação de inserção de produtores locais no fornecimento, pela qualidade do produto que apresentam.	Políticas internas de estabelecimentos favorecem a inserção dos pequenos produtores nos mercados competitivos.
Assistência técnica e extensão rural amplia o desenvolvimento de capacidades individuais e coletivas dos produtores, gerando estabilidade de trabalho e renda, inovações, saúde e segurança ocupacional, maior poder de negociação e desenvolvimento de capacidades.	ATER é essencial no desenvolvimento da agroindustrialização artesanal pois garante auxílios e diálogo com os produtores e um olhar sobre suas necessidades.	Ações de apoio técnico de ATER tem reflexos diretos na qualidade dos produtos adquiridos.	Ações de ATER são fundamentais no ingresso e desenvolvimento da atividade agroindustrial artesanal.
Acesso ao crédito rural ou microcrédito subsidiado com prazos e carências adequados asseguram investimentos em longo prazo e estabilidade de trabalho e renda às famílias.	Linhas de crédito voltadas a agricultura familiar para a agroindustrialização estão disponíveis e detém juros, prazos e carências adequadas.	Consideram o crédito com linhas subsidiadas a principal política pública pois detém juros, prazos e carências adequadas ao pequeno produtor.	O crédito rural tem sido relevante para a implantação e operação das agroindústrias artesanais pelos juros, prazos e carências adequadas ao pequeno produtor.
Apoio gerencial e utilização de ferramentas de gestão nas unidades artesanais ampliam capacidades e melhoram o poder de negociação.	Os apoios para gerenciar o negócio rural com utilização de ferramentas têm contribuído para a profissionalização da agroindustrialização.	Necessária ampliação de apoio gerencial tendo em vista as fragilidades nas capacidades de planejamento, gerenciamento e comercialização do fornecedor.	Apoios são ofertados para qualificação do agronegócio familiar rural, aportando elementos para gestão da propriedade e da atividade agroindustrial.
Incentivar stands para mostra de produtos agroindustriais artesanais em eventos promove a valorização e amplia a estabilidade de trabalho e renda das famílias e amplifica o consumo consciente.	Exposições em grandes feiras e eventos ampliam vendas imediatas e em longo prazo em razão do maior conhecimento do produto.	-	Stands em eventos para mostra do produto artesanal são apoiados e tem dado notoriedade a produção artesanal para o público em geral.
Debates entre instituições que tratam da concertação para diretrizes favoráveis à agroindustrialização artesanal (sanitárias, fiscais/tributárias e ambientais) podem ampliar a inclusão de outros produtores e gerar alimentos mais seguros aos consumidores.	Reconhecimento da modalidade de produção agroindustrial artesanal foi o passo inicial para a regularização da produção que era realizada de modo rudimentar anteriormente.	-	Comitês e debates entre instituições que tratam da agroindustrialização artesanal são espaços para inserção de questões que podem melhorar a qualidade de vida do produtor.
Capacitações participativas em boas práticas de fabricação ampliam desenvolvimento de capacidades individuais dos produtores e influem na preservação da saúde e segurança ocupacionais.	Ações de capacitação em boas práticas de fabricação são ações que viabilizam os produtores o ingresso na agroindustrialização artesanal e tratam questões mais amplas que somente a produção.	-	Ações de capacitação em boas práticas de fabricação são ações que viabilizam os produtores o ingresso na agroindustrialização artesanal e tratam questões mais amplas que somente a produção.

Principais Resultados	Produtores Artesanais	Clientes Compradores	Instituições de Apoio
Capacitações participativas em gestão e qualificação para a agroindústria ampliam desenvolvimento de capacidades dos produtores e qualificam o relacionamento com clientes externos, melhorando seu poder de negociação na CS.	Ações de capacitação em boas práticas de fabricação são ações que viabilizam os produtores o ingresso na agroindustrialização artesanal e tratam questões mais amplas que somente a produção.	-	Ações de capacitação em boas práticas de fabricação são ações que viabilizam os produtores o ingresso na agroindustrialização artesanal e tratam questões mais amplas que somente a produção.
Formação continuada para produção e gestão atua para desenvolvimento de capacidades individuais, saúde e segurança ocupacional e maior poder de negociação nos relacionamentos na CS.	Formação continuada é imprescindível para manter as boas práticas de produção agroindustrial artesanal.	-	Formação continuada é imprescindível para manter as boas práticas de produção agroindustrial artesanal.
Pesquisas voltadas à segurança de alimentos artesanais com preservação das características tradicionais podem ampliar a produção e diversificação e estimular um consumo socialmente responsável.	Acreditam que a produção agroindustrial artesanal só foi possível a partir de pesquisas que conciliam traços tradicionais com segurança sanitária de alimentos.	-	Pesquisas são necessárias para a construção de normativos e procedimentos para a regulamentação sanitária da produção artesanal.
Desenvolvimento tecnológico em produção agroindustrial tem efeitos em inovações e impactos macrossociais de desenvolvimento rural da agricultura familiar.	Acreditam que a agroindustrialização de pequeno porte tem incentivado ações de desenvolvimento tecnológico a partir de práticas inovativas emergidas na produção.	-	A crescente agroindustrialização de pequeno porte tem gerado incentivo ao desenvolvimento tecnológico tanto nos produtores quanto em instituições públicas e privadas que atuam no setor.
Acesso a mercados institucionais para estabilização de trabalho e renda mínima amplia o desenvolvimento de capacidades para acesso a mercados.	Participação em programas de compras públicas auxilia na estabilidade de operação da agroindústria, evitando a capacidade ociosa.	-	Compra institucional é relevante ação pública que alavanca o desenvolvimento da agricultura familiar e permite maturação para acessos a mercados mais competitivos.
Mobilizações de preparação para acesso a políticas públicas auxiliam na estabilidade e renda e melhoram aspectos comunitários ligados capital humano e produtivo.	Auxílios para acessar políticas são necessários pelo baixo conhecimento sobre as políticas públicas e como acessá-las.	-	Reforçar ações que preparam os produtores para políticas públicas devem ser ampliadas.

Fonte: Esta pesquisa (2017).

A partir da visão dos participantes que compõem os resultados apresentados, no Quadro 43 é possível verificar o posicionamento extraído frente cada grupo entrevistado e sua influência para compor os resultados obtidos nesta pesquisa.

Cabe esclarecer que os resultados onde não foram relatadas informações, os entrevistados não se manifestaram ou não foram expostas opiniões sob o tema relacionado.

Assim, conforme o Quadro 43 acima exposto, evidencia-se o posicionamento quanto as práticas mais relevantes demonstradas pelos diferentes entes da cadeia de suprimentos, assim como, o papel da triangulação para compor os resultados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta seção são apresentadas as considerações finais desta dissertação, abordando, inicialmente, os resultados obtidos e confrontando-os com os objetivos propostos. Em seguida, são destacadas as contribuições que esta pesquisa pode oferecer para o desenvolvimento de novos estudos acadêmicos ou para a atuação de instituições que apoiam a agroindustrialização artesanal. Por fim, são apresentadas as limitações e agendas futuras de pesquisas.

5.1 Considerações quanto aos objetivos da pesquisa

O objetivo geral desta dissertação foi de analisar as práticas sustentáveis, na perspectiva para uma gestão sustentável de cadeia de suprimentos, que contribuem para melhorias dos indicadores de sustentabilidade social das famílias produtoras de alimentos agroindustriais artesanais. Nesse sentido, tendo em vista a necessidade preliminar de identificar essas práticas na literatura, bem como verificar os indicadores de sustentabilidade social para essa avaliação na perspectiva de uma GSCS, a revisão de literatura, com base na revisão sistemática delimitando o estado da arte em pesquisas do setor agroalimentar, permitiu visualizar relações dentre as duas variáveis propostas (práticas sustentáveis e sustentabilidade social), bem como, apontou lacunas de investigação na literatura internacional.

Dessa forma, o estado da arte permitiu, a contento, auferir resultados parciais que avaliaram as abordagens dos indicadores de sustentabilidade social de maneira mais abrangente, considerando as questões sociais internas e externas ligadas à sustentabilidade em cadeias agroalimentares. Dessa maneira as abordagens sociais na literatura puderam ser classificadas a luz dos indicadores propostos por Labuschagne, Brent e Erck (2004), que apresentaram abrangência para nortear uma avaliação de quesitos sociais em uma cadeia de suprimentos envolvendo produtores agroindustriais artesanais do Distrito Federal.

Adicionalmente, o estado da arte apontou práticas sustentáveis de ações coletivas que relacionavam-se aos indicadores sociais, como a cooperação e colaboração, e permitiu verificar os relacionamentos horizontais e verticais tratados nas publicações, na perspectiva de uma GSCS, que permitiram traçar um olhar para possíveis impactos dessas práticas na obtenção de benefícios sociais.

Em continuidade, de forma a alcançar o objetivo específico (a), que visa caracterizar os produtores agroindustriais artesanais do Distrito Federal e suas relações na cadeia de suprimentos e com instituições de apoio, e a completude dos objetivos específicos (b), (c) e (d) desta dissertação, o estudo de caso, em casos múltiplos, permitiu uma análise detalhada da produção agroindustrial artesanal com base em uma amostra coletada suficiente, delimitada por saturação teórica para obtenção desses resultados. Para isto, investigou-se relações que permeiam a cadeia de suprimentos dos produtos agroindustriais artesanais a partir da identificação dos estabelecimentos compradores (clientes) e instituições de apoio, estes identificados com o método da bola de neve a partir das primeiras visitas aos produtores artesanais.

Portanto, como resultados da pesquisa empírica, a agroindustrialização artesanal do Distrito Federal relevou uma alta diversificação produtiva e gestão por mão de obra predominantemente familiar com baixa divisão de trabalho. Realiza a comercialização da produção principalmente por canais coletivos, feiras ou eventos, consumidores fidelizados e em menor grau, por estabelecimentos compradores baseados em relações com baixa formalização contratual e elevada confiança afetiva e interpessoal. Um fator de destaque apontado nos resultados é a constatação do protagonismo das mulheres na gestão das atividades agroindustriais artesanais, ao passo que empreendimentos agropecuários, historicamente, há baixa visibilidade do gênero na condução das atividades produtivas (SILVA; SCHNEIDER, 2010). Outro fator que permeia a produção agroindustrial artesanal atual, deve-se a atuação contínua de instituições de apoio no impulso ao seu desenvolvimento, especialmente os serviços de ATER, que detém papel relevante para se ingressar e manter-se na produção agroindustrial artesanal. Quanto ao quesito social que avalia as condições externas das comunidades rurais que permeiam as agroindústrias avaliadas, em geral, apresentou-se satisfatório e com bom desenvolvimento social, em razão da adequada oferta atual de serviços públicos nas áreas rurais do Distrito Federal.

No que tange ao objetivo geral desta dissertação, a amostra proveu um quadro de práticas viáveis que possivelmente influenciam indicadores de sustentabilidade social das famílias produtoras na posição de fornecedores ou por vendas diretas do produto acabado. Dessa forma, a agroindustrialização artesanal vem permitindo que fatores sociais sejam ampliados a partir do estabelecimento de relacionamentos formais com compradores e pelos apoios institucionais ofertados, viabilizados

inicialmente pela legalização da produção e da comercialização artesanal no Distrito Federal.

Os resultados empíricos permitem inferir que práticas sustentáveis hoje presentes na agroindustrialização artesanal têm crescido, principalmente, estabilidade de trabalho e renda aos produtores conciliada com atividades laborais adequadas, inserção de aspectos relativos a atenção de medidas de proteção à saúde laboral e a segurança no trabalho, desenvolvimento de capacidades individuais que culminam com inovações e a geração de macroimpactos que ampliam a disponibilidade de alimentos seguros comercializados, gerando assim, ganhos sociais relevantes para a reprodução social das famílias envolvidas. Como principais práticas sustentáveis levantadas e que tem contribuído para esses quesitos atualmente, as mais relevantes foram: os espaços coletivos de comercialização; a assistência técnica e extensão rural; o intercâmbio de experiências entre produtores; os apoios gerenciais com utilização de ferramentas de gestão; os *stands* para mostra de produtos; as capacitações participativas em boas práticas de fabricação, em gestão e qualificação; a disponibilização de espaços de demonstração dos produtos artesanais no ambiente do comprador (empórios, exposição de prateleiras, etc); os encontros presenciais e frequentes com o cliente; o cumprimento de acordos e o comportamento ético com a preservação da reputação nas relações comerciais; a divulgação do produto agroindustrial artesanal; e a prospecção de ajustes que culminam com desenvolvimento de novos produtos e processos voltados ao consumidor final.

Já outros indicadores sociais mostraram-se incipientes e carecem de maior desenvolvimento nas famílias que ingressaram a agroindustrialização artesanal, especialmente aqueles avaliados na perspectiva fornecedor/cliente, como a provisão de informações na CS e o poder de negociação do produtor artesanal na posição de fornecedor, quesitos sociais relevantes para atingir a sustentabilidade social e se constituir um GSCS. Os resultados apontam que a baixa incidência desses indicadores pode estar relacionada a baixa representação de produtos artesanais no rol de fornecedores dos estabelecimentos compradores e pela baixa diferenciação dos produtos artesanais frente a outros produtos concorrentes. Para inserção desses quesitos, as práticas sustentáveis recomendadas obtidas nesta pesquisa foram: o desenvolvimento de gestão de informações no âmbito da CS de produtos artesanais, em especial, nas aquisições com periodicidade e antecipação adequadas; o incentivo

ao estabelecimento de políticas internas que congreguem aquisições de pequenos fornecedores; a constituição de organização coletiva representativa dos produtores agroindustriais artesanais; ações colaborativas de *marketing* conjunto; e racionalização logística de transporte entre o fornecedor e o cliente.

Outras práticas ausentes ou pouco desenvolvidas e que foram apontadas como reconhecidamente salutares e que poderiam gerar melhorias dos quesitos sociais, caso implementadas, foram: a ampliação de acesso crédito rural ou microcrédito subsidiado; a participação dos produtores em programas de mercados institucionais; o acesso a políticas públicas voltadas a questões comunitárias; e a formação continuada participativa para produção e gestão.

Adicionalmente ao exposto, impactos macrossociais com vistas a tornar a agroindustrialização artesanal estratégica para o desenvolvimento da agricultura familiar foram apontados. Assim, o desenvolvimento de pesquisas voltadas a segurança dos alimentos artesanais com preservação de características tradicionais poderia gerar avanços para ampliação dessa produção em maior escala e, ao mesmo tempo, proveria conscientização dos consumidores quanto a compras responsáveis. Ademais, ações estruturadas de desenvolvimento tecnológico em produção agroindustrial artesanal podem atuar na capacidade de inovação, gerando uma maior diversificação de produtos artesanais a serem ofertados em diversas regiões. Nesse sentido, critérios científicos de pesquisa poderão subsidiar para que legislações em outras unidades da federação possam fomentar a agroindustrialização na modalidade artesanal e gerar macroimpactos mais abrangentes de desenvolvimento dessa produção.

Dado o exposto, a produção agroindustrial artesanal do Distrito Federal apresenta boas potencialidades para uma GSCS, pois carrega relevantes quesitos sustentáveis, em especial, os da dimensão social, um alicerce relevante para a busca do *triple bottom line* preconizado por Elkington (2001). Quanto aos quesitos ambientais da produção agroindustrial artesanal, cabe salientar, que esta dimensão não foi objeto de análise nesta pesquisa, entretanto, conforme prevê a Resolução CONAM nº 04 de 2014 (DISTRITO FEDERAL, 2014), a agroindústria artesanal é considerada um empreendimento de baixo impacto e dispensado do licenciamento ambiental, o que pressupõe elementos favoráveis também para a sustentabilidade ambiental dessa atividade. Ademais, a dimensão econômica do

microempreendimento rural, ao prover uma remuneração justa ao trabalho e as necessidades do produtor, mostra-se um aspecto mais fortemente social do que econômico, dessa forma, há de se considerar que a dimensão econômica pôde ser alcançada pelos aspectos sociais satisfatórios obtidos nesse quesito, conforme resultados desta pesquisa.

5.2 Contribuições para estudos científicos futuros e atuação de instituições de apoio

Como contribuições iniciais, esta pesquisa fornece o estado da arte dos indicadores de sustentabilidade social e práticas sustentáveis ligadas a ações coletivas relacionadas a produtos agroalimentares. Para este fim, esta dissertação permitiu explorar indicadores de sustentabilidade social para avaliar fatores internos e externos dentre uma análise abrangente das variáveis que contribuem para elevação das condições sociais de grupos de produção agroalimentares de interesse.

Dessa forma, a amostra de publicações coletadas na revisão sistemática expõe indicadores sociais em consonância com as classificações propostas por Labuschagne, Brent e Erck (2004), o que torna oportuno o uso desses indicadores na prospecção de quesitos sociais no âmbito das organizações de pequenos produtores de alimentos. Ademais, o estado da arte apresenta as principais práticas em ações coletivas que são firmadas e estão relacionadas para obtenção de benefícios sociais no âmbito da literatura internacional. Assim, a pesquisa empírica se orientou a verificar, no caso real, a aplicação dos indicadores de sustentabilidade e verificação das práticas sustentáveis que contribuíram para verificação de ganhos sociais em microempreendimentos.

A partir deste embasamento teórico, os dados empíricos foram analisados a partir de uma triangulação de instrumentos de pesquisa (observação direta, entrevistas e documentos) e de participantes do estudo (produtores, clientes e instituições de apoio), os quais foram participantes do estudo de caso. Como contribuições ao meio acadêmico, os dados empíricos permitem aportar indicadores de sustentabilidade social que detêm potencial para utilização em segmentos com alta relevância de questões sociais envolvidas, aplicando-os sob a perspectiva do fornecedor dentre uma cadeia de suprimentos constituída com outros membros de maior poder. Ademais o estudo empírico permite um olhar de classificação de práticas

sustentáveis, em uma gestão de cadeias de suprimentos, que poderão influir em impactos positivos sobre ganhos sociais de famílias envolvidas na gestão de microempreendimentos, em contraponto a análises predominantemente econômicas, usualmente utilizadas para verificar a viabilidade de negócios em geral.

Quanto às contribuições para atuação de instituições de apoio a públicos com alta relevância social, o resultado expõe subsídios para moldar práticas sustentáveis de apoio e traz luz às ações que impactam indicadores de sustentabilidade social, orientando uma atuação com foco nos quesitos sociais que se pretende ampliar, que perpassam desde questões internas ao trabalho de grupos familiares, os relacionamentos comerciais, as questões comunitárias circundantes, chegando até os impactos macrossociais. Desse modo, pretende-se sugerir um campo que poderá alertar gestores que apoiam o desenvolvimento da agricultura familiar quanto a sua atuação e contemplar as diversas variáveis do desenvolvimento, especialmente a dimensão social na pequena agroindustrialização rural.

5.3 Limitações da pesquisa

- (a) o estado da arte limitou-se a adoção do protocolo de revisão sistemática de literatura, conforme o protocolo de Cronin, Ryan e Coughlan (2008). Demais métodos de revisão de literatura poderão ser utilizados e trazer resultados distintos ao encontrado. Como sugestão, o *Methodi Ordinatio*, proposto por Pagani, Kovaleski e Resende (2015);
- (b) as categorizações propostas para a análise de conteúdo não fizeram uso de softwares, desse modo, o protocolo de Bardin (1977) nas seleções dos conteúdos e processamentos das informações foram realizados manualmente e com auxílios de planilhas eletrônicas;
- (c) a amostra desta pesquisa limitou-se a 7 (sete) unidades agroindustriais artesanais, como trata-se de um estudo de caso, os resultados não podem ser generalizados;
- (d) na amostragem por bola de neve, somente 5 (cinco) unidades agroindustriais artesanais demonstraram ter relações em um CS com clientes formais, fato que em 2 (duas) unidades agroindustriais, não foi possível a verificação completa de práticas sustentáveis que conduzem a

melhorias sociais nos relacionamentos com estabelecimentos compradores;

- (e) as proposições representativas pontuadas em cada unidade agroindustrial de investigação foram realizadas por contagem simples, sem utilização de método estatístico para comparação;
- (f) a pesquisa focou na sustentabilidade social dentre as dimensões da sustentabilidade proposto por Elkington (2001), não adentrando questões ambientais e econômicas relativas a produção agroindustrial artesanal.

5.4 Agendas para futuras pesquisas

- (a) ampliar pesquisas de revisões bibliográficas com outros protocolos para comparação dos resultados;
- (b) realizar uma análise de indicadores ligados a sustentabilidade ambiental e econômica em cadeias de suprimentos agroalimentares que envolvem pequenos produtores agroindustriais, com vistas a aprofundar questões para a completude do *triple bottom line* proposto por Elkington (2001);
- (c) realizar pesquisas que envolvam indicadores macrossociais para verificação dos impactos positivos em segmentos da agricultura familiar, propondo uma análise a partir de indicadores internacionais oficiais;
- (d) identificar outros indicadores de sustentabilidade social que permitem avaliar condições sociais de segmentos de interesse;
- (e) realizar estudos quantitativos sobre a adoção de indicadores sociais e práticas sustentáveis na gestão da cadeia de suprimentos, em cadeias agroalimentares, ou em setores correlatos;
- (f) realizar estudos similares em outras regiões do país ou em outros países e comparativos entre regiões e países;
- (g) adotar métodos que considerem múltiplos critérios ou indicadores para mensurar a adoção dos indicadores sociais ou ainda, utilizar esses métodos para selecionar parceiros na cadeia de suprimentos;
- (h) realizar estudos voltados a GSCS, sob a ótica da demanda de produtos agroalimentares (cliente);
- (i) analisar mensurações dos atributos dos produtos agroindustriais artesanais transacionados sob a ótica da Teoria dos Custos de Mensuração (TCM).

6 REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, R.; CARVALHO FILHO, J. J. A objetividade do conhecimento nas ciências sociais: o caso dos assentamentos. **Reforma Agrária**, Campinas, v. 24, n. 3, 1994.

ACCARINI, J. H. **Economia rural e desenvolvimento: reflexões sobre o caso brasileiro**. Petrópolis-RJ: Vozes, 1987.

AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA (ANVISA). **Manual de gerenciamento de resíduos de serviços de saúde** – Brasília, 2006.

AHI, P., SEARCY, C., **Assessing sustainability in the supply chain: a triple bottom line approach**. Appl. Math. Modell. 39 (10), 2882–2896, 2015.

AHMED, A.; MCQUAID, R. W. Entrepreneurship, management, and sustainable development. **World Review of Entrepreneurship, Management, and Sustainable Development**, v. 1, n1, p. 6-30, 2005.

ALHADDI, H. Triple Bottom Line and Sustainability: A Literature Review. **Business and Management Studies**. Vol.1, No.2, September, 2015.

ALMEIDA, A. L. C.; MUNIZ, R. M. A construção da reputação organizacional como recurso estratégico: o papel dos gestores e a percepção dos stakeholders. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 1., 2005, Brasília, DF. **Anais...** Brasília, DF, 2005.

ANDEL, T. Information Supply Chain: Set and Get Your Goals. **Transportation and Distribution**, Vol. 38, No. 2, pp. 33, 1997.

ANDERSEN, M; SKJOETT-LARSEN, T. Corporate social responsibility in global supply chains, **Supply Chain Management: An International Journal**, Vol. 14 Iss: 2, pp.75 – 86, 2009.

ANDERSON, E.; NARUS, J. A. A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Relationships, **Journal of Marketing**, Vol. 54, January, pp. 42-58. 1990.

ANTIL, J. H. Socially responsible consumers: Profile and implications for public policy. **Journal of Macromarketing**, 4(2), 18–39, 1984.

ASHBY, A.; LEAT, M.; HUDSON-SMITH, M. Making connections: a review of supply chain management and sustainability literature. **Supply Chain Management: An International Journal**, v.17, n.5, p.497-516, 2012.

ATTARAN, M.; ATTARAN, S. Collaborative supply chain management: the most promising practice for building efficient and sustainable supply chains. **Business Process Management Journal**, v. 13, n. 3, pp. 390-404, 2007.

AWAYSHEH, A., KLASSEN, R.D. The impact of supply chain structure on the use of supplier socially responsible practices. **Int. J. Oper. Prod. Manage.** 30 (12),1246–1268. 2010.

AZEVEDO, P. F.; FAULIN, E. J. Subsistemas baseados em confiança: o caso da produção familiar de verduras. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 42, 2003, Cuiabá. **Anais...** Cuiabá: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 2003.

BAGCHI, P.K., HA, B.C., SKJOETT-LARSEN, T.; SOERENSEN, L.B. Supply chain integration: a European survey. **International Journal of Logistics Management**, Vol. 16, No. 2, pp.275–294, 2005.

BAGHALIAN, A.; REZAPOUR, S.; FARAHANI, R. Robust supply chain network design with service level against disruptions and demand uncertainties: A real-life case, **European Journal of Operational Research**, v. 227, p. 199–215, 2013

BALDOCK, D., BISHOP, K., MITCHELL, K., Phillips, A. **Growing greener.** Sustainable agriculture in the UK, 143 pp. London, UK: Council for the Protection of Rural England and World Wide Fund for Nature. 1996.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial.** Bookman. 5ª Edição. Porto Alegre, 2006.

BANSAL, P.; ROTH, K. Why companies go green: a model of ecological responsiveness. **Academy of Management Journal**, 43(4), 717-736. 2000.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70; 1977.

BARDIN, L. **L'Analyse de contenu.** Editora: Presses Universitaires de France, Lisboa, Edição 70, (obra original publicada em 1977), 2006.

BARRATT, M. Understanding the meaning of collaboration in the supply chain. **Supply Chain Management: An International Journal**, vol.9(1):30-42, 2004.

BARRETT, C. et al. Smallholder Participation in Contract Farming: Comparative Evidence from Five Countries, **World Development** 40, no. 4. 715-30. 2012.

BATALHA, M. O.; BUAINAIN, A. M.; SOUZA FILHO, H. M. **Tecnologia de gestão e agricultura**. Disponível em: <<http://www2.ufersa.edu.br/portal/view>>. Acesso em: 15 set. 2017.

BAUER, M.W. **Análise de conteúdo clássica: uma revisão**. In: Bauer MW, Gaskell G. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. 3a ed. Petrópolis (RJ): Vozes; 2002. p.189-217.

BECKER, C. e ANJOS, F. S. Segurança alimentar e desenvolvimento rural: limites e possibilidades do Programa de Aquisição de Alimentos da agricultura familiar, em municípios do Sul gaúcho. **Segurança Alimentar e Nutricional**, Campinas, v. 17, n. 1, p. 61-72, 2010.

BECKER-OLSEN, K.L.; CUDMORE, B.A; HILL, R.P. The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behaviour”, **Journal of Business Research**, Vol. 59, pp. 46-53, 2006.

BELIK, W. A Heterogeneidade e suas Implicações para as Políticas Públicas no Rural Brasileiro. **Rev. Econ. Sociol. Rural**, Brasília , v. 53, n. 1, p. 9-30, Mar. 2015.

BERNARD, H. R. Research methods in anthropology: qualitative and quantitative approaches. Lanham, MD: AltaMira Press, 2005.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. C. Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process. **McGraw-Hill Series in Marketing, New York**: The McGraw-Hill Companies, 1996.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B.; BOWERSOX, J. C. **Gestão logística da cadeia de suprimentos**. AMGH Editora, 2014.

BRAGATO, I. R.; SIQUEIRA, E. S.; GRAZIANO, G. O.; SPERS, E. E. Produção de açúcar e álcool vs. responsabilidade social corporativa: as ações desenvolvidas pelas usinas de cana-de-açúcar frente às externalidades negativas. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 15, n. 1, p. 89-100, 2008.

BRITO, C. M. Towards an institutional theory of the dynamics of industrial network. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 16, n. 3. p. 150-166, 2001.

BRITTO, J. Cooperação interindustrial e redes de empresas. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 688 p., 2002.

BRUNDTLAND, G. H. **Nosso futuro comum: Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento**.. Rio de Janeiro: FGV, 1987.

BUAINAIN, A. M. **Trajetórias Recentes da Política Agrícola Brasileira**. Brasília: Textos FAO/INCRA, 1998.

BUAINAIN, A. M.; ROMERIO, A. R.; GUANZIROLI, C. **Agricultura Familiar e o Novo Mundo Rural**. Porto Alegre: Textos Sociologia, 2003.

BUARQUE, S. C. **Construindo o desenvolvimento local sustentável**. Rio de Janeiro, RJ: Garamond... o Brasil: 2001-2003. Rio de Janeiro: Nordica, 175 p. 2001.

BUTTER, F. A. G.; MOSCH, R. H. J. **Trade, trust and transaction costs**. Department of Economics, Vrije Universiteit Amsterdam; Tinbergen Institute. Discussion paper, version 7, Oct. 2003.

CAMPOS, C. J. G. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Rev. bras. enferm.**, Brasília , v. 57, n. 5, p. 611-614, Oct. 2004.

CAO, M.; ZHANG, Q. Supply chain collaborative advantage: a firm's perspective, **International Journal of Production Economics**, Vol. 128, pp.358–367. 2010.

CAO, M; ZHANG, Q. Supply chain collaboration: impact on collaborative advantage and firm performance. **Journal of Operations Management**, vol.29(3):163-180, 2011.

CARTER, C. R.; ROGERS, D. S. A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management** , v. 38, n. 5, p. 360-387, 2008.

CARTER, C. R; JENNINGS, M.M. Social responsibility and supply chain relationships. Transportation Research Part E: **Logistics and Transportation Review**, v. 38, n 1, p. 37-52, 2002.

CARTER, C.R. Ethical issues in international buyer supplier relationships: a dyadic examination. **J. Oper. Manage.** 18 (2), 191–208. 2000.

CARTER, C.R., JENNINGS, M.M. Purchasing's Contribution to the Socially Responsible **Management of the Supply Chain**. Center for Advanced Purchasing Studies, Tempe, AZ, 2000.

CARVALHO, J. C. M. **O desenvolvimento da agropecuária brasileira**. EMBRAPA, Brasília, 171p. 1992.

CHAKRABORTY, S. Concise Chronological Road Map of Evolving Green Supply Chain Management Concepts: A Review. **The IUP Journal of Supply Chain Management**, vol. VII, no 4. 2010.

CHAND, P., SIROHI, S., SIROHI, S.K., Development and application of an integrated sustainability index for small-holder dairy farms in Rajasthan. **India.Ecol. Indic.** 56, 23–30, 2015.

CHANG, X. et al., Supermarket Supply Chains with Chinese Characteristics: The Case of Walmart's Direct Farms, **Draft**, 2015.

CHAYANOV, A. V. **La organización de la unidad económica campesina**. Buenos Aires: Nueva Visión, 1974.

CHETTY, S, K.; WILSON, H. I. M. Collaborating with competitors to acquire resource. **International Business Review**, Vol. 12, N. 1, p. 61-81. 2003.

CHING, H. Y. Gestão de estoques na cadeia de logística integrada: supply chain. São Paulo: **Atlas**, 194 p. 2001.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Supply chain management: strategy, planning, and operation**. New Jersey: Prentice Hall, 2001.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: criando redes que agregam valor**. [tradução Mauro de Campos silva]. 2^a. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

CLARKE, L. It's one big word that covers a lot of different things. **Understanding consumer attitudes towards the environment and consumer products**. Surrey, UK: Eng D Portfolio, CES, University of Surrey. 2001.

CLARO, D. P. Managing business networks and buyer-supplier relationship: how information obtained from the business network affects trust, transaction specific investments, collaboration and performance in the Dutch potted plant and flower industry. 2004. **Tese** (Doutorado). Wageningen University and Research Centre, Wageningen, 2004.

COMMISSION ON SUSTAINABLE DEVELOPMENT. United Nations. **Indicators of sustainable development: guidelines and methodologies**. United Nations, 2001; Disponível em: <http://www.un.org/esa/sustdev/natlinfo/indicators/indisd/indisd-mg2001.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2017.

COOK D.J, MULROW C.D., HAYNES R.B. Systematic reviews: synthesis of best evidence for clinical, decisions. **Ann Intern Med**. 126(5):376-8, 1997.

COOPER, M. C; LAMBERT, D. M; PAGH, J. D. Supply Chain Management: more than a new name for logistics. **The International Journal of Logistics Management**, v. 8, n. 1, p. 1-14, 1997.

COOPER, M., LISA M. E., JOHN T. G., ALBERT M. H. Meshing Multiple Alliances. **Journal of Business Logistics**, Vol. 18, No. 1, pp. 67-89, 1997.

COOPER, M.C.; ELLRAM, L.M. Characteristics of Supply Chain Management and the Implications for Purchasing and Logistics Strategy, **The International Journal of Logistics Management**, Vol. 4 Iss: 2, pp.13 – 24, 1993.

CORDEIRO, A.M., OLIVEIRA, G.M., RENTERÍA, J.M. Revisão sistemática: uma revisão narrativa. **Rev. Col. Bras. Cir.**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 6, p. 428-431, Dec. 2007.

CRONIN, P., RYAN, F.; COUGHLAN, M. Undertaking a literature review: a step – by - step approach. **British Journal of Nursing**. 17 (1), 38 – 43, 2008.

DAHRENDORF, R. **O conflito social moderno: um ensaio sobre a política da liberdade**. Rio de Janeiro: Zahar/Edusp, 1992.

DALÉ, L. B. C.; ROLDAN, L. B.; HANSEN, P. B. Analysis of sustainability incorporation by industrial supply chain in Rio Grande do Sul State (Brazil). **Journal of Operations and Supply Chain Management**, v. 4, n. 1, art. 2, p. 25-36, 2011.

DANIA, W. A. P.; XING, K., AMER, Y. Collaboration and sustainable agri-food supply chain: a literature review. **Matec Web of Conferences** vol. 58. 2016.

DE VLIEGER, J.J. From corporate social responsibility to chain social responsibility: consequences for chain organization”, in Ondersteijn, C.J.M., Winjnads, J.H.M., Huirne, R.B.M. and van Kooten, O. (Eds), Quantifying the Agri-food Supply Chain, **Springer Publishing**, New York, NY, pp. 191-205, 2006.

DELAI, I., TAKAHASHI, S. Corporate sustainability in emerging markets: insights from the practices reported by the Brazilian retailers. **J. Cleaner Prod.** 47,211–221, 2013.

DELBUFALO, E. Outcomes of inter-organizational trust in supply chain relationships: A systematic literature review and a meta-analysis of the empirical evidence supply chain management. **International Journal**, 17(4), 377–402, 2012.

DENZIN, N.; LINCOLN, Y. **Handbook of qualitative research**. (2a ed). Thousand Oaks: Sage. 2000.

DIAS, M. M. As mudanças de direcionamento da Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural (Pnater) face ao difusionismo. **Revista Oikos**, Viçosa, v. 18, n. 2, p. 11-21, 2007.

DIAS, S. L. F. G.; LABEGALINI, L.; CSILLAG, J. M. Sustentabilidade e cadeia de suprimentos: uma perspectiva comparada de publicações nacionais e internacionais. **Prod.**, São Paulo, v. 22, n. 3, p. 517-533, Aug. 2012.

DIRETORIA DE INSPEÇÃO DE PRODUTOS DE ORIGEM ANIMAL E VEGETAL (DIPOVA). **Atribuições**. Disponível em: <www.seagri.df.gov.br/diretoria-de-inspecao-de-produtos-de-origem-vegetal-e-animal-dipova/>. Acesso em: 19 dez. 2017.

DISTRITO FEDERAL (Brasil). **Câmara Legislativa do Distrito Federal**. Lei nº 4.096 de 11 de fevereiro de 2008. Disponível em: <www.cl.df.gov.br/leis-distritais>. Acesso em: 26 fev. 2017.

DISTRITO FEDERAL (Brasil). **Conselho do Meio Ambiente do Distrito Federal – CONAM/DF**. Resolução CONAM nº 04 de 2014. Disponível em: <www.sema.df.gov.br/conam-df/> Acesso em: 08 jan. 2018.

DONEY, P. M.; CANNON, J. P. An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, Vol. 61, N. 2., p.35-51, 1997.

DRUMWRIGHT, M.E. **Company advertising with a social dimension: the role of noneconomic criteria**. J. Mark. 60 (4), 71–87, 1996.

DUBER-SMITH, D. C. The green imperative. **Soap, Perfumery, and Cosmetics**, v. 78, n. 8, p. 24-26, 2005.

DUFFY, R.; FEARNE, A.; HEALING, V. Reconnection in the UK food chain: bridging the communication gap between food producers and consumers, **British Food Journal**, Vol. 107 No. 1, pp. 17-33, 2005.

DYLLICK, T.; HOCKERTS, K. Beyond the business case for corporate sustainability. **Business Strategy and the Environment**, n. 11, p. 130-141, 2002.

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

ELKINGTON, J. **Canibais com Garfo e Faca**. São Paulo: Makron Books, 2001.

ELKINGTON, J. **Cannibals with forks – Triple bottom line of 21st century business**. Stoney Creek, CT: New Society Publishers. 1997.

EMPRESA DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL DO DISTRITO FEDERAL (EMATER/DF). **Institucional**. Disponível em: <www.emater.df.gov.br>. Acesso em: 21 abr. 2017.

ESTENDER, A. C.; PITTA, T. T. M. O Conceito do desenvolvimento sustentável. **Revista Terceiro Setor**, v.2, n.1, p. 22 - 28, 2008.

FARINA, E. M. M. Q. Consolidation, multinationalisation, and competition in Brazil: impacts on horticulture and dairy products systems. **Development Policy Review**, v. 4, n. 20, p. 441-457, 2002.

FAUZI, H.; SVENSSON, G.; RAHMAN, A. **Triple Bottom Line as Sustainable Corporate Performance: A Proposition for the Future**. *Sustainability*, 2(5), 1345-1360, 2010.

FAWCETT, S. E.; OSTERHAUS, P.; MAGNAN, G. M.; BRAU, James C.; McCARTER, M. W. Information sharing and supply chain performance: the role of connectivity and willingness. **Supply Chain Management: An International Journal**, v.12, n.5, p.358-368. 2007.

FAWCETT, S. E; MAGNAN, G. M; McCARTER, M. W. A three-stage implementation model for supply chain collaboration. **Journal of Business Logistics**; n.29, v.1; 2008.

FEARNE, A; MARTINEZ, M.G; DENT, B Dimensions of sustainable value chains: implications for value chain analysis, **Supply Chain Management: An International Journal**, Vol. 17 Iss 6 pp. 575 – 581, 2008.

FLICK, U. Triangulation revisited: strategy of validation or alternative? **Journal for the Theory of Social Behavior**. 22 (2), pp. 175-197. 1992.

FOLADORI, G. Avanços e limites da sustentabilidade social. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**, Curitiba, n. 102, p.103-113, jan./jun. 2002.

FREIRE, P. **Extensão ou comunicação?** Trad. Rosinha Darcy de Oliveira. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1977.

FREIRE, P. **Educação e Mudança**. São Paulo: Paz e Terra, 30ª ed. 2007.

FREITAS, H. M. R.; CUNHA, M. V. M., JR.; MOSCAROLA, J. Aplicação de sistemas de software para auxílio na análise de conteúdo. **Revista de Administração da USP**, 32 (3), 97-109, 1997.

FUKUYAMA, F. **Trust: The social virtues and the creation of prosperity**. Hamish Hamilton, 1995.

FULGINITI, B. C; SANTOS, J. N.; HANSEN, P.B Facilitating factors of supply chain management: A study in the automotive industry in Brazil. **Business and Management Review**. V.7, N.7, 2015.

FURTADO, C. **Pequena introdução ao desenvolvimento**: enfoque interdisciplinar. São Paulo: Nacional, 1980.

FURTADO, E. D. P. **Estudo sobre a educação para a população rural no Brasil**. ed. furtado, 2006.

GAZOLLA, M. Agricultura familiar, segurança alimentar e políticas públicas: Uma análise a partir da produção para autoconsumo no território do Alto Uruguai/RS. **Dissertação de Mestrado**. Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural/UFRGS. Porto Alegre, 2004.

GEHLEN, I. **Políticas públicas e desenvolvimento social rural**. São Paulo. Perspec., vol.18, n.2, pp.95-103, 2004.

GENTRY, J. J.; VELLENGA, D.B. Using Logistics Alliances to Gain a Strategic Advantage in the Marketplace, **Journal of Marketing Theory and Practice**, Vol. 4, No. 2, pp. 37-43. 1996.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. **GRI Guidelines**. 2002. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/resource/library/G3.1-Guidelines-Incl-Technical-Protocol.pdf>>. Acesso em: 6 out. 2016.

GOEL, P. Triple bottom line reporting: An analytical approach for corporate sustainability. **Journal of Finance Accounting and Management**, 27-42. 2010.

GOHN, M. G. **Movimentos sociais no início do século XXI: antigos e novos atores sociais**. Petrópolis: Vozes, 2003.

GRAZIANO DA SILVA, J. **O Novo Rural Brasileiro**. Campinas: Instituto de Economia da Unicamp. 1999.

GRAZIANO DA SILVA, J. Quem precisa de uma estratégia de desenvolvimento. **Textos Para Discussão Nead**, Campinas/SP, v. 2: 5-52. 2001.

GREEN, K.; MORTON, B.; NEW, S. Green Purchasing and Supply Policies: Do they improve company's environmental performance? **Supply Chain Management: An International Journal**. V.3, n.2, p. 89-95. 1998.

GREENE, A. H. Supply Chain of Customer Satisfaction, Production and Inventory **Management Review and APICS News**, Vol. 11, No. 4, pp. 24-25, 1991.

GRISA, C.; WESZ JUNIOR, V. J.; BUCHWEITZ, Vitor Duarte. Revisitando o Pronaf: velhos questionamentos, novas interpretações. *Rev. Econ. Sociol. Rural*, Brasília, v. 52, n. 2, p. 323-346, Junho, 2014.

GUARNIERI, P. Decision making regarding information sharing in collaborative relationships under an MCDA perspective. **Int. J. Management and Decision Making**, Vol. 13, No. 1, 2014

GUARNIERI, P. Síntese dos Principais Critérios, Métodos e Subproblemas da Seleção de Fornecedores Multicritério. **Rev. adm. contemp.** [online]. vol.19, n.1, pp.1-25, 2015.

GUARNIERI, P.; HATAKEYAMA, K. Formalização da logística de suprimentos: caso das montadoras e fornecedores da indústria automotiva Brasileira. **Prod.**, São Paulo, v. 20, n. 2, p. 186-199, 2010.

HALL, A. Challenges to strengthening agricultural innovation systems: Where Do We Go From Here? **Working Paper Series**. Maastricht: United Nations University - Maastricht Economic and social Research and training centre on Innovation and Technology, 2007.

HALL, J., MATOS, S.; LANGFORD, C. Social exclusion and transgenic technology: the case of Brazilian agriculture, **Journal of Business Ethics**, Vol. 77 No. 1, pp. 45-63, 2008.

HALL, J.; MATOS, S. Incorporating impoverished communities in sustainable supply chains, **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Vol. 40 Iss: 1/2, pp.124 – 147, 2010.

HARDIN, R. **One for all**: the logic of group conflict. Princeton: Princeton University, 1994.

HART, S.; MILSTEIN, M. Creating Sustainable Value. **Academy of Management Executive**, V.17, N.2, 2003.

HEGEL, G. W. F. **Fenomenologia do espírito**. Trad. Paulo Menezes, Colab. Karl-Heing Efken e José Nogueira Machado. 7ª ed. rev. Petrópolis-RJ: Vozes, 2002.

HENRIQUES, A.; RICHARDSON, J. **The Triple Bottom Line: Does It All Add Up?**, J., Eds.; Earthscan: London, UK, 2004.

HOLLIDAY C.O.; SCHMIDHEINY S.; WATTS P. **Walking the Talk: the business Case for Sustainable Development**. Greenleaf: Sheffield. International Institute for Sustainable Development (IISD), Deloitte & Touche, World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). 2002.

HOUSEMAN, S. N. Why employers use flexible staffing arrangements: evidence from an establishment survey. **Industrial and Labor Relations Review**, v. 55, n. 1, p. 149-170, 2001.

HUTCHINS, M.J.; SUTHERLAND, J.W. An exploration of measures of social sustainability and their application to supply chain decisions. **J. Cleaner Prod.**16, 1688–1698. 2008.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo agropecuário de 2006**. Sistema IBGE de Recuperação Automática (SIDRA). 2007. Disponível em: Acesso: jun. 2017.

ICHEME. **The Sustainability Metrics**. The Institution of Chemical Engineers, Rugby. 2002.

JACOB-JOHN, J; VEERAPA, N. Stakeholder perception of the ethics of an industry: The case of organic food in South India. **European Journal of Sustainable Development** 4 (3), 151-160. 2015.

JANNUZZI, P. M. **Indicadores sociais no Brasil: conceitos, fonte de dados e aplicações**. Campinas, Alínea, 2001.

JIANPING, P. et al. Mediation effect of business process and supply chain management capabilities on the impact of IT on firm performance: Evidence from Chinese firms, **International Journal of Information Management**, v. 36, p. 89–96, 2016.

JOHNSON, D.; GRAYSON, K. Cognitive and affective trust in service relationship. **Journal of Business Research**, Filadélfia, v.58, n.4, p.500-507, 2005.

JUNIPER, C., MOORE, M. Synergies and best practices of corporate partnerships for sustainability. **Corporate Environmental Strategy**, v.9, n.3, p. 267-276, 2002.

KATUNZI, T.M. Obstacles to Process Integration along the Supply Chain: Manufacturing Firms Perspective. **International Journal of Business and Management**. Toronto, v. 6, n.5, 2011.

KLEINDORFER, P. R; SINGHAL, K; VAN WASSENHOVE, L. N. Sustainable Operations Management. **Production and Operations Management**, v. 14, n. 4, p. 482-492, 2005.

KNOMO, S. M.; COX JUNIOR, T. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, S.; HARDY, C. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

KOLLING, E. J.; NERY, I. J.; MOLINA, M. C. **Por uma educação básica do campo: memórias**. Brasília: Fundação Universidade de Brasília, v. 1, 1999.

KRAUSE, D. R.; VACHON, S.; KLASSEN, R. D. Special topic forum on sustainable supply chain management: introduction and reflections on the role of purchasing management. **Journal of Supply Chain Management**, v. 45, n. 4, p. 18-25, 2009.

LABUSCHAGNE C.; BRENT, A. C. Sustainable project life cycle management: the need to integrate life cycles in the manufacturing sector. **International Journal of Project Management**, v. 23, n. 2, p. 159-168, 2005.

LABUSCHAGNE, C.; BRENT, A. C.; CLAASEN, S. J. Environmental and social impact considerations for sustainable project life cycle management in the process industry. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, n. 12, p. 38-54, 2005.

LABUSCHAGNE, C.; BRENT, A. C.; ERCK, R. P. G. Assessing the sustainability performances of industries. **Journal of Cleaner Production**, p. 1-13, 2004. Disponível em: <www.sciencedirect.com>. Acesso em 12 de setembro de 2016.

LAMBERT, D .M. **Supply chain management**. in: LAMBERT, Douglas M.(org). Supply chain management : processes, partnerships, performance. Sarasota: Supply Chain Management Institute, 2006.

LAMBERT, D. M.; EMMELHAINZ, M. A.; GARDNER, J. T. Developing and Implementing Supply Chain Partnerships. **The International Journal of Logistics Management**. v. 9, n. 2, p. 1-17, 1996.

LAMBERT, D.M.; COOPER, M.C.; PAGH, J.D. 'Supply chain management: implementation issues and research opportunities', **The International Journal of Logistic Management**, Vol. 30, No.2, pp.1-19, 1998.

LAPRISE, P. La multinationale du pétrole Shell et le développement durable: perspectives du concept de responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise, Le développement durable: Quels projets, quels outils, quelle formation?, **Actes de l'Organisation internationale de la francophonie**, n.6, p. 233-24, 2005.

LASSAR, W.; ZINN, W. Informal Channel Relationships in Logistics, **Journal of Business Logistics**, Vol. 16, No. 1, pp. 81-106, 1995.

LEITE, S. C. **Escola rural: urbanização e políticas educacionais**. São Paulo: Cortez, 1999.

LIMA M. Análise de conteúdo: estudo e aplicação. **Rev Logos** (1): 53-8, 1993.

LOPES, A. M.; FERREIRA, E. C. **Tybisirá: educação do campo e visibilidade social**. Brasília: Idéa, 2004.

- LOURENÇO, M. L.; CARVALHO, D. Sustentabilidade social e desenvolvimento sustentável. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 12, n. 1, p. 9-38, jan./jun. 2013.
- LUSCH, R. F., BROWN, J. Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels, **Journal of Marketing**, Vol. 60, October, pp. 19-38, 1996.
- LYRA, M. G.; GOMES, R. C.; JACOVINE, L. A. G. O papel dos stakeholders na sustentabilidade da empresa: Contribuição para construção de um modelo de análise. **Revista Administração Contemporânea – RAC**, Curitiba, v. 13, p. 39-52, 2009.
- MACAULAY, S. Non-contractual relations in business: a preliminary study. **American Sociological Association**. Vol. 28, p.55-67.1963.
- MADHAVAN, R; SHAH, R.; GROVER, R. **Motivations for and theoretical foundations of relationship marketing**. Marketing Theory and Applications, AMA, 1994.
- MANI, V.; GUNASEKARAN, A.; PAPADOPOULOS, T.; BENJAMIN, H.; DUBEY, R. Supply chain social sustainability for developing nations: evidence from India. **Resour.Conserv. Recycl.** 111, 42–52, 2016.
- MAZZOLENI, E. M.; OLIVEIRA, L. G. Inovação tecnológica na agricultura orgânica: estudo de caso da certificação do processamento pós-colheita. **Rev. Econ. Sociol. Rural [online]**. vol.48, n.3 [cited 2017-01-25], pp.567-586, 2010.
- McALLISTER, D.J. Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. **Academy of Management Journal**, v.38, n.1, p.24-59, 1995.
- MENÉNDEZ, M. A. Cualitativo-cuantitativo: la integración de las dos perspectivas. In: MERLINO, A. (Coord.). **Investigación cualitativa en ciencias sociales: temas, problemas y aplicaciones**. Buenos Aires: Learning Cengage. cap. 8, p.197-208, 2009.
- MENTZER, J.T; DEWITT, W; KEEBLER, J.S.; MIN, S.; NIX, N.W.; SMITH, C.D. Defining supply chain management. **Journal of Business Logistics**. Vol. 22, n.2, p.1 – 25 , 2001.
- MIGUEL, P. L. S.; BRITO, L. A. L. Antecedentes da gestão da cadeia de suprimentos: eles realmente existem? Estudo empírico no Brasil. **RAE electronica**, São Paulo, v. 9, n. 2, Dec. 2010.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO (MDA). Secretaria de Agricultura Familiar e do Desenvolvimento Agrário. **ATER**. Disponível em: <<https://www.mda.gov.br>>. Acesso em: 07 de dez. 2017.

MIOR, L. C. **Agricultores familiares, Agroindústrias e território: A dinâmica das redes de desenvolvimento rural no Oeste Catarinense**. Florianópolis: UFSC, 2003. 316 p. Tese (Doutorado Interdisciplinar em Ciências Humanas), Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

MIOR, L. C. **Agricultura familiar: agroindústria e redes de desenvolvimento rural**. Chapecó: Argos, 2005.

MIOR, L. C.; WILKINSON, J. Setor Informal, produção familiar e pequena Agroindústria: Interfaces. **Estudos Sociedade e Agricultura**. Rio de Janeiro, nº 13, 1999.

MIOR, L.C Trajetórias das Agroindústrias Familiares Rurais no Estado de Santa Catarina (Brasil) in **IV Congresso Internacional de La Red SIAL**, Mar Del Plata, Octubre 2008.

MOHARANA, H.S.; MURTY, J.S.; SENAPATI, S.K.; KHUNTIA, K. Coordination, collaboration and integration for supply chain management, **International Journal of Interscience Management Review**, Vol. 2, No. 2, pp.46–50. 2012.

MONCZKA, R. M; TRENT, R. J.; HANDFIELD, R. B. **Purchasing and supply chain management**. Ohio: South-Western College, 1998.

MORGAN, R.; HUNT, S. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, Chicago, v.58, n.3, p.20-38, 1994.

NICHELE, F. S.; WAQUIL, P. D. Agroindústria familiar rural, qualidade da produção artesanal e o enfoque da teoria das convenções. **Cienc. Rural**, Santa Maria, v. 41, n. 12, p. 2230-2235, Dec. 2011.

NOLLEN, S.D.; AXEL, H. Managing contingent workers: How to reap the benefits and reduce the risks. New York: **American Management Association**, 1996.

OLIVEIRA, A. R. O associativismo na região do Pontal do Paranapanema-SP: limites e possibilidades para o desenvolvimento rural. 2010. 209 f. **Tese**. Programa de Pós-Graduação, FCT/UNESP de Presidente Prudente. 2010.

OLIVEIRA, J. A. V. et al. **Avaliação do potencial da indústria rural de pequeno porte (IRPP) em Santa Catarina**. Florianópolis: CEPAGRO, 1999.

OLIVEIRA, J.C. **Gestão de riscos no trabalho: uma proposta alternativa**. Minas Gerais, Fundacentro/CEMG, 2001.

OLSON, M. **The logic of collective action: public goods and the theory of groups**. 19th ed. Boston: Harvard University Press, 2001.

ORNSTEIN, R. Gráfico RADAR: uma forma alternativa de medir o desempenho econômico-financeiro. Porto Alegre, **Revista do CRCRS**, [18]2:8, jul. 1989.

PAGANI, R. N.; KOVALESKI, J. L.; RESENDE, L. M. Methodi Ordinatio: a proposed methodology to select and rank relevant scientific papers encompassing the impact factor, number of citation, and year of publication. **Scientometrics**, v. 105, n. 3, p. 2109-2135, 2015.

PAGELL, M; WU, Z. Building a more complete theory of sustainable supply chain management using case studies of 10 exemplars. **Journal of Supply Chain Management**, v.45, n. 2, p. 37-56, Abr. 2009.

PELEGRINI G, GAZOLLA M.A. **Agroindústria familiar no Rio Grande do Sul: limites e potencialidades à sua reprodução social**. Frederico Westphalen: URI, 2008.

PELEGRINI, G. Estudo dos fatores condicionantes do processo de formação e atuação das associações de agroindústria familiar. **Dissertação de Mestrado**, CPGE XR/UFMS, Santa Maria, 2003.

PELEGRINI, G; GAZOLLA, M. **A agroindústria familiar no Rio Grande do Sul: limites e potencialidades a sua reprodução social**. Frederico Westphalen: URI, 2008.

PINAR, M.; CRUCIANI, C.; GIOVE, S.; SOSTERO, M., 2014. Constructing the FEEM sustainability index: a Choquet integral application. **Ecol. Indic.** 39, 189–202, 2014.

PIRES, S. R. I. **Gestão da cadeia de suprimentos (Supply Chain Management): Conceitos, estratégias, práticas e casos**. Editora Atlas. São Paulo, 2004.

PIRES, S. R. I.; ARAVECHIA, C. H. M., **Measuring Supply Chain Performance**. POMS, Orlando, 2001.

PLOEG, V. D. J. D. **Labor, Markets, and Agricultural Production**. Boulder, San Francisco/ Oxford: Westview Press, 1990.

POPPO, L.; ZENGER, T. Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?. **Strategic Management Journal**. Vol. 23, N. 8, p. 707-725.2002.

PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining competitive performance**. New York : Free Press, 1985.

POWER, D. Supply Chain Management integration and implementation: a literature review. Supply Chain Management: **An International Journal**, v. 10, n. 4, p. 252–263, 2005.

POZO, H.; TORRICELLI, T. A. Barreiras para implantar a gestão da cadeia de suprimentos em micro e pequenas empresas: o caso do arranjo produtivo local de malharias e confecções de Socorro/SP. **XVII Simpósio de administração da produção, logística e operações internacionais**, São Paulo, 2013.

PREZOTTO, L. Uma Concepção de Agroindústria Rural de Pequeno Porte, Florianópolis, **Revista de Ciências Humanas**, Série Especial Temática, número 7, Florianópolis, CFCHUFSC, 2002.

PULLMAN, M. E.; MALONI, M. J.; CARTER, C. R. Food for thought: social versus environmental sustainability practices and performance outcomes. **Journal of Supply Chain Management**, v. 45, n. 4, p. 38–54, 2009.

PUTNAM, R.D. **Making democracy work: civic traditions in modern Italy**. Princeton: Princeton University Press. 1993. 258 p., 1993.

QUAYLE, M. A study of supply chain management practice in UK industrial SMEs. **Supply Chain Management international Journal**. Vol 8, No1, p.79-86, 2003.

QUINN, F.J. "What's the buzz?", **Logistics Management**, 36, 2, 43-7, 1997.

RAMÍREZ, E.; BERDEGUÉ, J. Acción coletiva y mejoras en las condiciones de vida de poblaciones rurales. **Fundo Mink'a de Chorlaví**. 2003

RECH D. **Cooperativas: uma alternativa de organização popular**. Rio de Janeiro, DP&A. 192p. 2000.

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Structuring cooperative relationships between organizations. **Strategic Management Journal**, Vol.13, p.483-98, 1992.

ROMIJN, H.; ALBALADEJO, M. Determinants of innovation capability in small electronics and software? rms in southeast england. **Research Policy**, v. 31, n. 7, p. 1053–1067, 2002.

RUA, M. das G. e ABRAMOVAY, M. **Companheiras de luta ou "coordenadoras de painelas"? As relações de gênero nos assentamentos rurais**. Brasília: UNESCO, 2000.

RUIZ, B. C. El enfoque multimétodo en la investigación social y educativa: una mirada desde el paradigma de la complejidad. **Revista de filosofía y sócio política de la educación**, ano 4, n. 8, p. 13-28, jun. 2008.

RYAN, P. Sustainability partnerships: eco-strategy theory in practice? **Management of Environmental Quality**, p.256-278, 2003.

SACCOMANDI, V. Agricultural market economics: a neoinstitutional analysis of the exchange, circulation and distribution of agricultural products. **Assen**: Van Gorcum, 1998.

SALCEDO, S.; GRACKIN, A. The e-Value Chain, **Supply Chain Management Review**, Vol. 3, No. 4, pp. 63-70, 2000.

SARKIS, J.; HELMS, M. M.; HERVANI, A. A. Reverse logistics and social sustainability. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, n. 17, p. 337-354, 2010.

SAUVÉE, L. Strategic interdependence and governance: empirical evidence with two agri-food networks in the fresh and processed vegetable sectors in France. In: **Congresso Internacional de Economia e Gestão de Negócios; Networks Alimentares**, Ribeirão Preto. Anais... Ribeirão Preto: USP/FEARP, 2001.

SCHNEIDER, S. **A Pluriatividade na Agricultura Familiar**. Porto Alegre: UFRGS, 2003.

SCHNEIDER, S. Reflexões sobre diversidade e diversificação: agricultura, formas familiares e desenvolvimento rural. **Revista Ruris**, Campinas/SP, v. 4, n.1, mar.; 2010b.

SCHNEIDER, S. Situando o desenvolvimento rural no Brasil: o contexto e as questões em debate. **Revista de economia política**, v. 30, n. 3, p. 511-531, 2010a.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **O que é o Sebrae?** Disponível em: www.sebrae.com.br. Acesso em: 15 mar. 2017.

SEURING, S.; MÜLLER, M. From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. **J. Cleaner Prod.** 16 (15), 1699–1710, 2008.

SEURING, S.; SARKIS, J.; MULLER, M., RAO, P. Sustainability and supply chain management – an introduction to the special issue. Elsevier: **Journal of Cleaner Production**, v. 16, n.15, p. 1545-1551. 2008.

SHRIVASTAVA, R. Environmental technologies and competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 16. p. 183-200, 1995.

SILVA, A. L.; LOURENZANI, A. E. B. S. Modelo sistêmico de ocorrência de ações coletivas: um estudo multicaso na comercialização de frutas, legumes e verduras. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 18, n. 1, p. 159-174, 2011.

SILVA, C. B. C; SCHNEIDER, S. Gênero, Trabalho rural e Pluriatividade. In: SCOTT, P.; CORDEIRO, R. e MENEZES, M. Gênero e Geração em Contextos Rurais. Florianópolis/SC:Ed.Mulheres, p. 183-207,2010.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. e atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2005.

SILVA, M. S. **Diretrizes operacionais para a educação do campo: rompendo o silêncio das políticas educacionais**. In: BAPTISTA, Francisca Gestão Educacional. Educação rural: sustentabilidade do campo. Feira de Santana, Ba: MOC; UEFS; (Pernambuco); SERTA, 2003.

SILVA, V. L. S. et al. Integração vertical como estratégia de apropriação de valor: um estudo exploratório no canal de distribuição de produtos agrícolas. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 16, n. 1, p. 44-53, Mar. 2009

SILVEIRA, D. P. F. Contribuições para o entendimento das mudanças no planejamento territorial do Distrito Federal. **Dissertação de Mestrado**. Brasília: Universidade de Brasília. Faculdade de Arquitetura e Urbanismo. Mestrado em Planejamento Urbano. 1999.

SILVEIRA, R.C.P.; HEINZ, C.U. Controle de qualidade normativo e qualidade ampla: princípios para re-estruturação e qualificação da produção artesanal de alimentos. **Seminário sobre Agroindústria Familiar e Desenvolvimento Rural**, São Luis Gonzaga-RS. Anais, São Luis Gonzaga: UERGS, p. 315-322, 2005.

SINCHI-LEVI, D.; KAMINSKY, P.; SINCHI-LEVI, E. **Cadeia de suprimentos: projeto e gestão: conceitos, estratégias e estudos de caso** (3a ed.). Porto Alegre: Artmed, 2010.

SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura : atingindo competitividade nas operações industriais**. São Paulo: Atlas, 1993.

SMITH, B. G. Developing sustainable food supply chain. **Philosophical Transactions of Royal Society**. 363, 849-361, 2008.

SMITH, E., MARSDEN, T. Exploring the 'limits to growth' in UK organics: beyond the statistical image. **Journal of Rural Studies** 20 (3), 345–357, 2004.

SMITH, H. W. **Strategies of Social Research: The Methodological Imagination**. Engle-wood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 1975.

SOUZA SANTOS, B. **Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade**. São Paulo: Perspectiva, 1991.

SOUZA, M. C. M.; MENASCHE, R.; CERDAN, C. Produção e consumo de alimentos em mudança: identidade cultural, tradição e modernidade. **Revista de Economia Agrícola**, 58(1), 7-9. 2011.

SPANGENBERG J.H.; BONNIOT O. Sustainability indicators - a compass on the road towards sustainability. **Wuppertal Paper** No 81, February 1998.

SPENCE, L., BOURLAKIS , M.: The evolution from corporate social responsibility to supply chain responsibility: the case of Waitrose, Supply Chain Management: **An International Journal**, Vol. 14, No. 4, 2009, p. 291 – 302.

SRIVASTAVA, S. K. Green Supply Chain Management: A State-of-the-Art Literature Review. **International Journal of Management Reviews**, v. 9, n. 1, p. 53-80, 2007.

STEVENS, G. C. Integrating the Supply Chains, **International Journal of Physical Distribution and Materials Management**, Vol. 8, No. 8, pp. 3-8. 1989.

STOCK, J. R; BOYER, S. L. Developing a consensus definition of supply chain management: a qualitative study. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 39, n. 8, p. 690-711, 2009.

STOECKER, R. Evaluating and rethinking the case study. **The Sociological Review**, 1991.

SULZBACHER, A.W. Agroindústria Familiar Rural: Caminhos para estimar impactos sociais. In: **XIX Encontro Nacional de Geografia Agrária**, São Paulo, p. 1-25, 2009.

SVENSSON, G. Aspects of sustainable supply chain management (SSCM): conceptual framework and empirical example. **Supply Chain Management: an International Journal**, v. 12, n. 4, p. 262-266. 2007.

TOLEDO, J. C.; BORRÁS, M. Á. A.; MERGULHÃO, R. C.; MENDES, G. H. D. S. **Qualidade: gestão e métodos**. Rio de Janeiro: LTC, p. 48-62, 2013.

TURATO, E. R. A questão da complementaridade e das diferenças entre métodos quantitativos e qualitativos de pesquisa: uma discussão epistemológica necessária. In: GRUBITS, S.; NORIEGA, J. A. V. (Orgs). **Método qualitativo: epistemologia, complementariedade e campos de aplicação**. São Paulo: Vetor, 2004. p. 17-51.

TYNDALL, G.; GOPAL, C.; PARTSCH, W.; KAMAUFF, J. **Supercharging Supply Chains: New Ways to Increase Value Through Global Operational Excellence**, New York, NY: John Wiley & Sons, 1998.

VARMA, S., WADHWA, S., DESHMUKH, S.G., Implementing supply chain management in a firm: issues and remedies. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, 18 (3), pp.223 – 243, 2006.

VEIGA, J. E. **Desenvolvimento sustentável: o desafio do século XXI**. Rio de Janeiro: Garamound, 2005.

VEIGA, J. E. O Brasil Rural Precisa de uma Estratégia de Desenvolvimento. **Série Textos para Discussão** n. 1 Brasília: NEAD/MDA, 2001.

VERDOLIN, D. R.; ALVES, A. F. Responsabilidade social: perspectivas para o agronegócio. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 7, n. 1, p. 103-113, 2005.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VERLEGH, P. W.; STEENKAMP, J. B. E. A review and meta-analysis of country-of-origin research. **Journal of Economic Psychology**, 20(5), 521-546. 1999.

VIEIRA, J. G. V. **Avaliação do estado de colaboração logística entre indústria de bens de consumo e redes de varejo supermercadista**. Tese de Doutorado. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. 2006.

VIEYTES, R. Campos de aplicación y decisiones de diseño en la investigación cualitativa. In: MERLINO, A. (Coord.). **Investigación cualitativa en ciências sociais: temas, problemas y aplicaciones**. Buenos Aires: Learning Cengage. cap. 2, p. 41-84. 2009.

VIFELL, A. C.; SONERYD, L. Organizing matters: how 'the social dimension' gets lost in sustainability projects. **Sustainable Development**, n. 20, p. 18-27, 2012.

VINUTO, J. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. *Temáticas*, 44: 203-220. 2014.

VISSER W.; SUNTER C. **Beyond Reasonable Greed: Why Sustainable Business is a Much Better Idea**. Human and Rousseau, Tafelberg: Cape Town. 2002.

WALTON, S.V.; HANDFIELD; R.B.; MELNYK, S.A. The green supply chain: integrating suppliers into environmental management process. **International Journal of Purchasing and Materials Management**, 34 (2), 2-11, 1998.

WANKE, P. Logística, gerenciamento da cadeia de suprimentos e organização do fluxo de produtos. In: FIGUEIREDO, K. F.; FLEURY, P. F.; WANKE, P. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento do fluxo de produtos e dos recursos**. São Paulo: Atlas, 2003.

WEBB, E.J.; CAMPBELL D.T.; SCHWARTZ R.D.; SECHREST L. **Unobtrusive Measures: Non-Reactive Research in the Social Sciences**. Rand McNally, Chicago.1966.

WEBSTER, J.; WATSON, R. T. Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review. **MIS Quarterly**, v. 26, n. 2, p. xiii–xxiii, 2002.

WELFORD, R.; FROST, S. Corporate Social Responsibility in Asian Supply Chains. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, 13, p. 166-176. 2006.

WENNINGKAMP, K. R.; SCHMIDT, C. M. Ações Coletivas no Agronegócio: uma análise da produção científica no Brasil a partir de teses e dissertações (1998-2012). **Rev. Econ. Sociol. Rural**, Brasília , v. 54, n. 3, p. 413-436. 2012.

WESZ JUNIOR, V. J. Política pública de agroindustrialização na agricultura familiar: uma análise do Pronaf-Agroindústria. **Rev. Econ. Sociol. Rural**, Brasília , v. 48, n. 4, p. 567-596, Dec. 2010.

WILKINSON, J. **O estado, a agricultura e a pequena produção**. Rio de Janeiro. 1986.

WONG, C.; SKIPWORTH, H.; GODSELL, J.; ACHIMUGU, N. Towards a theory of supply chain alignment enables: A systematic literature review. **Supply Chain Management: An International Journal**, 17(4), 419–437, 2012.

YAKOVLEVA, N., SARKIS, J., SLOAN, T. Sustainable benchmarking of supplychains: the case of the food industry. **Int. J. Prod. Res.** 50 (5), 1297–1317. 2012.

YANG, C.; WEI, H. The effect of supply chain security management on security performance in container shipping operations, **Int. Journal Supply Chain Management**, v. 18/1,p. 74-85, 2013.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANINI, M. T. F. Relações de confiança nas empresas da nova economia informacional: uma avaliação dos efeitos da incerteza sobre o comportamento organizacional. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 4, p. 01-21, Dec. 2005.

ZHAO, X.; XIE, J.; ZHANG, W. J. The impact of information sharing and ordering coordination on supply chain performance. **Supply Chain Management: An International Journal**, v.7, n.1, p.24-40. 2002.

ZHOU, H.; BENTON JR., W. C. Supply chain practice and information sharing. **Journal of Operations Management**, v.25, n.6, p.1348-1365. 2007.

ZHU, Q.; SARKIS, J.; LAI, K. Green supply chain management: pressures, practices and performance within the Chinese automobile industry. **Journal of Cleaner Production**, v.15, p.1041-1052, 2007.

ZYLBERSZTAJN, D.; FARINA, E. Dynamics of network governance: a contribution to the study of complex forms. **Série Working Paper**, n. 03/026, São Paulo, 2006.

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista Semiestruturado – Agroindústria Artesanal



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE AGRONOMIA E MEDICINA
VETERINÁRIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
AGRONEGÓCIOS



DISSERTAÇÃO DE MESTRADO (PROPAGA/UnB)
Pesquisa sobre Sustentabilidade Social na Cadeia de Suprimentos

Roteiro de Entrevista Semiestruturado

Mestrando: Renato Rocha Dias Santos
Orientadora: Profa. Dra. Patrícia Guarnieri

Objetivo da Pesquisa: analisar quais práticas sustentáveis, na perspectiva de uma gestão sustentável de cadeia de suprimentos, contribuem para melhorias dos indicadores de sustentabilidade social das famílias produtoras de produtos agroindustriais artesanais.

Objetivos Específicos:

- caracterizar os produtores agroindustriais artesanais do distrito federal e suas relações na cadeia de suprimentos e instituições de apoio;
- levantar os indicadores de sustentabilidade social que permeiam as famílias de produtores agroindustriais artesanais atualmente;
- identificar as práticas sustentáveis presentes nos relacionamentos na cadeia de suprimentos de produtos agroindustriais artesanais e os apoios institucionais que contribuem para o desenvolvimento das famílias produtoras envolvidas;
- analisar as práticas sustentáveis que conduzem a melhorias sociais dos produtores agroindustriais artesanais, na perspectiva de uma gestão sustentável de cadeia de suprimentos e os apoios institucionais presentes.

I – IDENTIFICAÇÃO DA AGROINDÚSTRIA ARTESANAL

- Nome do Produtor: _____
- Nome do Agroindústria: _____
- Endereço: _____
- Localidade: _____
- Início das atividades: _____
- Produtos: _____

II – CARACTERIZAÇÃO DA AGROINDÚSTRIA ARTESANAL

- Qual a motivação para exercer a produção agroindustrial artesanal?
- Quais as razões que o fez produzir este tipo de produto (tradição, mercado atrativo, facilidade de recursos, lucratividade, facilidade de financiamento, mercado institucional, disponibilidade de matéria prima, outro)?
- Antes da atividade de produção artesanal, qual era sua atividade?

- 4) Participa de alguma associação, cooperativa, grupo de produtores ou outra organização coletiva formal ou não formal?
- 5) Quem são seus clientes?
- 6) Como se iniciou o relacionamento com o cliente principal?
- 7) Existem apoios institucionais de entidades públicas ou privadas para apoio a sua família na produção artesanal? Quais as entidades e como se dá o apoio?
- 8) Quantos colaboradores possui a agroindústria? Quem são, e diferencie entre colaboradores familiares e não familiares.
- 9) Qual a origem dos insumos que você utiliza para a agroindústria?

III – INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE SOCIAL NA CADEIA DE SUPRIMENTOS – RECURSOS HUMANOS INTERNOS - Labuschagne, Brent e Erck (2004).

- 10) A produção artesanal tem garantido estabilidade de trabalho e renda para a sustentação da sua família e de seus colaboradores?
- 11) Quais os fatores principais que afetam a estabilidade de trabalho da família?
- 12) Na sua opinião, a renda advinda da produção artesanal garante o bem-estar geral da família?
- 13) Relate as condições de seu trabalho e dos colaboradores, levando em conta a média diária de horas trabalhadas, os trabalhos mais difíceis de realizar, as proteções de saúde e segurança utilizadas e os impactos à saúde que você julga que são mais afetados pela atividade agroindustrial?
- 14) Considera que está exposto a acidentes do trabalho e agentes que oferecem riscos à saúde?
- 15) Fale sobre as melhorias que realizou desde que começou a produção agroindustrial, tanto no trabalho manual, no maquinário, nos processos, na comercialização e na gestão.
- 16) Relate se novos produtos foram desenvolvidos desde que iniciou a atividade artesanal seja para atender a mercados, parcerias ou demandas de clientes específicos.
- 17) As atividades de produção artesanal permitem exercer atividades sociais, culturais e de lazer?
- 18) Considera que a formação educacional dos membros da família é adequada para a ascensão social?
- 19) A mulher e o homem assumem papéis diferentes na atividade artesanal? Relate como se dá a divisão, se houver.

IV – INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE SOCIAL NA CADEIA DE SUPRIMENTOS – PARTICIPAÇÃO DE *STAKEHOLDER* - Labuschagne, Brent e Erck (2004).

- 20) Detalhe o relacionamento com o cliente, destacando como são feitas as negociações, as combinações de entrega, formação de preços, prazos e períodos, encontros, reuniões, contratos, dentre outras características do relacionamento
- 21) Como são tomadas as decisões no processo de relacionamento com o cliente? Descreva como se dá a negociação entre vocês.
- 22) Detalhe as formas de entrega e os fluxos logísticos adotados nas relações.
- 23) Como se dá o fluxo de informações entre você e o cliente? Descreva os canais utilizados.
- 24) Tem conhecimento de divulgação de informações pelo cliente quanto à produção agroindustrial artesanal? Se sim, que tipo de informações são divulgadas?
- 25) Se houver um imprevisto na demanda do cliente, como vocês se adaptam a isso?

V – INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE SOCIAL NA CADEIA DE SUPRIMENTOS – POPULAÇÃO EXTERNA - Labuschagne, Brent e Erck (2004).

- 26) A comunidade em que você reside oferece atendimento à saúde, saneamento, serviços educacionais e condições para o bem-estar geral da sua família?
- 27) Você considera o capital produtivo adequado para o desenvolvimento das atividades agroindustriais artesanais? Fale sobre suas condições de habitação, os serviços de abastecimento de água, eletricidade e comunicação, sistema de transporte coletivo e individual e condições dos acessos.
- 28) Descreva as características do capital comunitário na comunidade em que você reside, com relação aos aspectos estéticos e de bem-estar, propriedades culturais, segurança, prosperidade e dinamismo econômico, coesão dos residentes e problemas sociais.
- 29) Descreva como é o relacionamento com a comunidade ao entorno da agroindústria.

VI – INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE SOCIAL NA CADEIA DE SUPRIMENTOS – DESEMPENHO MACROSSOCIAL - Labuschagne, Brent e Erck (2004).

- 30) Você avalia algum impacto que a atividade agroindustrial artesanal gera no ambiente regional?
- 31) Quais fatores de nível regional ou nacional que você enxerga que impactam a produção artesanal agroindustrial?
- 32) Em sua opinião, quais fatores contribuem para elevação do consumo de seus produtos ou para a melhoria dos preços comercializados (nível de emprego, programas sociais, projetos empresariais, crescimento populacional, outros)?
- 33) Você percebe que agroindústria tem estimulado outros participantes a adotar esse modo de produção?

VII – PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS NA RELAÇÃO CLIENTE/FORNECEDOR - COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES - Cooper, Lambert e Pagh (1997) e Fawcett et al. (2007).

- 34) Existe compartilhamento de informações entre você e o cliente que favoreça a cadeia de produtos artesanais como como um todo? Detalhe como se dá essa prática.
- 35) Existe compartilhamento de informações com outros produtores artesanais e que você julga que são fundamentais para o desenvolvimento da atividade artesanal? Detalhe como se dá essa prática.

VIII – PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS NA RELAÇÃO CLIENTE/FORNECEDOR - CONFIANÇA - McAllister (1995); Mentzer et al. (2001)

- 36) O relacionamento com o cliente é transparente, confiável e pautado em princípios éticos? Relate os elementos que justificam a resposta.

IX – PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS NA RELAÇÃO CLIENTE/FORNECEDOR – AÇÕES COLETIVAS Olson (2001); Britto (2002); Barratt (2004); Silva e Lourenzani (2011); Wenningkamp e Schmidt (2012); Dania, Xing e Amer (2016).

- 37) Participa de alguma organização coletiva outros produtores (cooperativa, associação, grupo, rede, aliança)? Se sim, descreva como se dão os relacionamentos e as vantagens e desvantagens desses arranjos.

- 38) Quais atividades mais relevantes são impulsionadas pela organização que você integra?
- 39) Tem conhecimento de outros produtores artesanais que se aproveitam de situações desfavoráveis e não permanecem na organização coletiva (oportunismo)?
- 40) Existem ações cooperativas dos clientes que contribuem para o desenvolvimento da produção artesanal ou da comunidade em que você reside? Detalhe como são essas ações.
- 41) No relacionamento com o cliente, existem parcerias integradas para infraestrutura, investimentos, logística, obtenção de matérias-primas ou marketing? Relate como se dá essa integração.

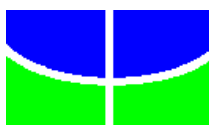
X – PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS NA RELAÇÃO CLIENTE/FORNECEDOR – POLÍTICAS DE APOIO A PEQUENOS FORNECEDORES - Cooper, Lambert e Pagh (1997); Katunzi (2011).

- 42) Você identifica políticas de apoio a fornecedores junto ao seu cliente e que auxiliam no seu desenvolvimento? Relate como essas políticas o auxiliam.

XI – PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS DE INSTITUIÇÕES DE APOIO QUE CONDUZEM SUSTENTABILIDADE SOCIAL - Freire (1977); Prezotto (2002); Batalha, Buainain e Souza Filho (2013); Silva e Lourenzani (2011); Kolling, Nery e Molina (1999); Prezotto (2002); Lopes e Ferreira (2004); Furtado (2006); Freire (2007); Hall (2007); Carvalho (1992); Gehlen (2004); Veiga (2001); Belik (2015).

- 43) Quais apoios institucionais (técnicos, gerenciais e financeiros) você considera mais relevantes para a sustentabilidade da produção artesanal e que geram melhorias da qualidade de vida de sua família e da comunidade?
- 44) Considera que as ações de capacitação e formação promovidas por instituições de apoio têm contribuído para melhoria dos indicadores de sustentabilidade social de sua família e comunidade?
- 45) Reconhece pesquisas e ações de desenvolvimento tecnológico voltadas à agroindustrialização artesanal que contribuem para melhorias da qualidade de vida por meio da produção artesanal? Descreva as práticas que o auxiliam.
- 46) Quais políticas públicas contribuem para melhorias da qualidade de vida por meio da produção artesanal? Descreva essas políticas.

APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista Semiestruturado – Cliente Principal



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE AGRONOMIA E MEDICINA
VETERINÁRIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
AGRONEGÓCIOS



DISSERTAÇÃO DE MESTRADO (PROPAGA/UnB)
Pesquisa sobre Sustentabilidade Social na Cadeia de Suprimentos

Roteiro de Entrevista Semiestruturada

Mestrando: Renato Rocha Dias Santos
Orientadora: Profa. Dra. Patrícia Guarnieri

Objetivo da Pesquisa: analisar quais práticas sustentáveis, na perspectiva de uma gestão sustentável de cadeia de suprimentos, contribuem para melhorias dos indicadores de sustentabilidade social das famílias produtoras de produtos agroindustriais artesanais.

Objetivos Específicos:

- caracterizar os produtores agroindustriais artesanais do distrito federal e suas relações na cadeia de suprimentos e instituições de apoio;
- levantar os indicadores de sustentabilidade social que permeiam as famílias de produtores agroindustriais artesanais atualmente;
- identificar as práticas sustentáveis presentes nos relacionamentos na cadeia de suprimentos de produtos agroindustriais artesanais e os apoios institucionais que contribuem para o desenvolvimento das famílias produtoras envolvidas;
- analisar as práticas sustentáveis que conduzem a melhorias sociais dos produtores agroindustriais artesanais, na perspectiva de uma gestão sustentável de cadeia de suprimentos e os apoios institucionais presentes.

I – IDENTIFICAÇÃO DA AGROINDÚSTRIA ARTESANAL

- Nome do Cliente _____
- Segmento: _____
- Nome do Fornecedor Artesanal: _____
- Nome da Agroindústria _____
- Endereço: _____
- Localização: _____

II – CARACTERIZAÇÃO DA AGROINDÚSTRIA ARTESANAL

- Tempo que atua na compra de produtos artesanais?
- Quais Produtos artesanais adquire?
- Principal motivação para a compra de produtos artesanais?
- Existe política de apoio a pequenos fornecedores no seu estabelecimento?

- 5) Em qual canal que obteve conhecimento do produto?
- 6) Quanto o produto artesanal representa nos fornecedores do estabelecimento?
- 7) Enxerga produtos concorrentes aos artesanais que você adquire?
- 8) Qual o diferencial do produto artesanal que você enxerga?
- 9) Como se dá a gestão de compra dos produtos artesanais?

III – INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE SOCIAL NA CADEIA DE SUPRIMENTOS – RECURSOS HUMANOS INTERNOS - Labuschagne, Brent e Erck (2004).

- 10) Pela sua percepção, a produção artesanal garante estabilidade de trabalho e renda para o fornecedor suficientemente para a sua sustentação?
- 11) Considera que sua atuação junto ao fornecedor artesanal o auxilia para garantir uma estabilidade de trabalho da família de produtos artesanais?
- 12) Na sua opinião, os preços praticados na compra dos produtos artesanais garantem renda para o bem-estar geral da família?
- 13) Preocupa-se com as condições de trabalho dos produtores artesanais, levando em conta a média diária de horas trabalhadas, os trabalhos mais difíceis de realizar, as proteções de saúde e segurança utilizadas e os impactos de sua saúde pela atividade agroindustrial?
- 14) Consegue avaliar se existem riscos ocupacionais na produção artesanal e se os produtores estão expostos a acidentes de trabalho ou agentes que oferecem riscos à saúde?
- 15) Avalia que houve avanços dos fornecedores quanto às melhorias do trabalho manual, do maquinário, dos processos, e de comercialização e gestão?
- 16) Novos produtos foram desenvolvidos desde que iniciou o relacionamento com o produtor artesanal? Se sim, relate como se deu o desenvolvimento.
- 17) Verifica se o fornecedor detém características de bem-estar como tempo para atividades sociais, culturais e de lazer?
- 18) Considera que a formação dos fornecedores é adequada para relações comerciais duradouras?
- 19) No relacionamento com o fornecedor, há distinção de atuação independente do gênero?

IV – INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE SOCIAL NA CADEIA DE SUPRIMENTOS – PARTICIPAÇÃO DE *STAKEHOLDER* - Labuschagne, Brent e Erck (2004).

- 20) Detalhe o relacionamento com o fornecedor, destacando como são feitas as negociações, as combinações de entrega, formação de preços, prazos e períodos, encontros, reuniões, contratos, dentre outras características do relacionamento.
- 21) Como são tomadas as decisões no processo de relacionamento com o fornecedor? Descreva como se dá a negociação entre vocês.
- 22) Detalhe as formas de entrega e os fluxos logísticos adotados na relação.
- 23) Como se dá o fluxo de informações entre você e o fornecedor? Quais os canais utilizados?
- 24) Realiza divulgação de informações relevantes sobre a qualidade dos produtos artesanais e o modo de produção agroindustrial artesanal? Se sim, que tipo de informações são divulgadas?
- 25) Se houver um imprevisto na sua demanda de compra, como você adapta isso com o fornecedor?

V – INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE SOCIAL NA CADEIA DE SUPRIMENTOS – POPULAÇÃO EXTERNA - Labuschagne, Brent e Erck (2004).

- 26) Já realizou visita à comunidade em que reside o fornecedor e consegue descrever se lá oferece atendimento à saúde, saneamento, serviços educacionais e condições para o bem-estar geral da sua família? Apoia serviços de assistência social, culturais ou filantrópicos junto à comunidade da agroindústria artesanal?
- 27) Considera que a condição do capital produtivo do fornecedor está adequada ao desenvolvimento das atividades agroindustriais artesanais? Consegue descrever as condições de habitação, os serviços de abastecimento de água, eletricidade e comunicação, sistema de transporte coletivo e individual e condições dos acessos?
- 28) Consegue descrever as características do capital comunitário na comunidade em que reside o fornecedor, com relação aos aspectos estéticos e de bem-estar, propriedades culturais, segurança, prosperidade e dinamismo econômico, coesão dos residentes e problemas sociais?
- 29) Percebe que há um relacionamento coeso entre o fornecedor e a comunidade ao entorno do seu estabelecimento?

VI – INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE SOCIAL NA CADEIA DE SUPRIMENTOS – DESEMPENHO MACROSSOCIAL - Labuschagne, Brent e Erck (2004).

- 30) Você avalia que a produção artesanal gera algum impacto no ambiente regional?
- 31) Quais fatores de nível regional ou nacional que você enxerga que impactam a produção artesanal agroindustrial?
- 32) Em sua opinião, quais fatores contribuem para elevação do consumo dos produtos artesanais (nível de emprego, programas sociais, projetos empresariais, crescimento populacional, outros)?
- 33) Você percebe que o modo artesanal de produção estimula consumidores a buscare esse tipo de produto?

VII – PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS NA RELAÇÃO CLIENTE/FORNECEDOR - COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES - Cooper, Lambert e Pagh (1997) e Fawcett et al. (2007).

- 34) Existe compartilhamento de informações entre você e o fornecedor que favoreça a cadeia de produtos artesanais como um todo? Detalhe como se dá essa prática.
- 35) Você percebe compartilhamento de informações entre os produtores artesanais e que você julga que são fundamentais para o desenvolvimento da atividade artesanal? Detalhe como se dá essa prática.

VIII – PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS NA RELAÇÃO CLIENTE/FORNECEDOR - CONFIANÇA McAllister (1995); Mentzer et al. (2001)

- 36) O relacionamento com o fornecedor é transparente, confiável e pautado em princípios éticos? Relate os elementos que justificam a resposta.

IX – PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS NA RELAÇÃO CLIENTE/FORNECEDOR – AÇÕES COLETIVAS Olson (2001); Britto (2002); Barratt (2004); Silva e Lourenzani (2011); Wenningkamp e Schmidt (2012); Dania, Xing e Amer (2016).

- 37) Na compra de produtos artesanais, você se relaciona com alguma organização de produtores? Descreva como se dão os relacionamentos e suas vantagens e desvantagens.
- 38) Reconhece atividades desenvolvidas pelas organizações de produtores que favoreçam a aproximação do cliente?
- 39) Teve conhecimento de produtores artesanais que se aproveitaram de situações desfavoráveis e abandonaram a organização coletiva diante de situações desfavoráveis (oportunismo)?
- 40) Você promove ações cooperativas com os fornecedores e que contribuem para o desenvolvimento da produção artesanal, do seu negócio ou da comunidade do fornecedor? Detalhe como são essas ações.
- 41) No relacionamento com o fornecedor, existem parcerias integradas para infraestrutura, investimentos, logística, obtenção de matérias-primas ou marketing? Relate como se dá essa integração.

X – PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS NA RELAÇÃO CLIENTE/FORNECEDOR – POLÍTICAS DE APOIO A PEQUENOS FORNECEDORES - Cooper, Lambert e Pagh (1997); Katunzi (2011).

- 42) Existem políticas de apoio para pequenos fornecedores? Quais as motivações para criação dessa política?

XI – PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS DE INSTITUIÇÕES DE APOIO QUE CONDUZEM SUSTENTABILIDADE SOCIAL - Freire (1977); Prezotto (2002); Batalha, Buainain e Souza Filho (2013); Silva e Lourenzani (2011); Kolling, Nery e Molina (1999); Prezotto (2002); Lopes e Ferreira (2004); Furtado (2006); Freire (2007); Hall (2007); Carvalho (1992); Gehlen (2004); Veiga (2001); Belik (2015)

- 43) Quais apoios institucionais (técnicos, gerenciais e financeiros) você considera mais relevantes para a sustentabilidade da produção artesanal e que geram melhorias da qualidade de vida de seu fornecedor de produtos artesanais?
- 44) Considera que as ações de capacitação e formação promovidas por instituições de apoio são fundamentais para melhoria dos indicadores de sustentabilidade social dos fornecedores de produtos artesanais?
- 45) Tem conhecimento de pesquisas e ações de desenvolvimento tecnológico voltadas à agroindustrialização artesanal que contribuíram para melhorias da qualidade de vida dos produtores artesanais? Se sim, descreva as práticas que conhece.
- 46) Tem conhecimento de políticas públicas que contribuíram para melhorias da qualidade de vida dos produtores artesanais por meio da produção artesanal? Se sim, descreva-as

APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista Semiestruturado – Instituição de Apoio



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE AGRONOMIA E MEDICINA
VETERINÁRIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
AGRONEGÓCIOS



DISSERTAÇÃO DE MESTRADO (PROPAGA/UnB)
Pesquisa sobre Sustentabilidade Social na Cadeia de Suprimentos

Roteiro de Entrevista Semiestruturada

Mestrando: Renato Rocha Dias Santos
Orientadora: Profa. Dra. Patrícia Guarnieri

Objetivo da Pesquisa: analisar quais práticas sustentáveis, na perspectiva de uma gestão sustentável de cadeia de suprimentos, contribuem para melhorias dos indicadores de sustentabilidade social das famílias produtoras de produtos agroindustriais artesanais.

Objetivos Específicos:

- caracterizar os produtores agroindustriais artesanais do distrito federal e suas relações na cadeia de suprimentos e instituições de apoio;
- levantar os indicadores de sustentabilidade social que permeiam as famílias de produtores agroindustriais artesanais atualmente;
- identificar as práticas sustentáveis presentes nos relacionamentos na cadeia de suprimentos de produtos agroindustriais artesanais e os apoios institucionais que contribuem para o desenvolvimento das famílias produtoras envolvidas;
- analisar as práticas sustentáveis que conduzem a melhorias sociais dos produtores agroindustriais artesanais, na perspectiva de uma gestão sustentável de cadeia de suprimentos e os apoios institucionais presentes.

I – IDENTIFICAÇÃO DA AGROINDÚSTRIA ARTESANAL

- Nome: _____
- Classificação (público/privado/ONG) _____
- Finalidade: _____
- Endereço: _____
- Localização (cidade/estado): _____

II – CARACTERIZAÇÃO DA AGROINDÚSTRIA ARTESANAL

- Qual o foco da instituição no apoio a produção agroindustrial artesanal (produção, gestão, sustentabilidade, comercialização, outro)?
- Com quais atividades são apoiados os produtores artesanais?
- Como se dá o apoio (assistência técnica, visitas, cursos, espaços de comercialização, outro)?
- Qual a motivação para apoiar este tipo de empreendimento?

5) Há quanto tempo apoia esse tipo de produção?

III – INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE SOCIAL NA CADEIA DE SUPRIMENTOS – RECURSOS HUMANOS INTERNOS - Labuschagne, Brent e Erck (2004).

- 6) Considera que a produção agroindustrial artesanal propicia estabilidade de trabalho e renda para as famílias produtoras?
- 7) Quais os fatores principais que afetam a estabilidade de trabalho da família?
- 8) Na sua opinião, a renda advinda da produção artesanal garante o bem-estar geral da família?
- 9) A instituição avalia as condições de trabalho dos produtores artesanais, levando em conta a média diária de horas trabalhadas, os trabalhos mais difíceis de realizar, as proteções de saúde e segurança utilizadas e os impactos à saúde afetados pela atividade agroindustrial?
- 10) Há atuação da instituição quanto à prevenção a riscos de acidentes de trabalho e a agentes prejudiciais à saúde?
- 11) A instituição contribuiu para melhorias dos produtores artesanais desde que se iniciou a produção agroindustrial, tanto no trabalho manual, no maquinário, nos processos, na comercialização e na gestão?
- 12) A instituição incentiva o desenvolvimento de novos produtos artesanais para atender a novos mercados, parcerias ou demandas de clientes específicos?
- 13) A instituição atua em questões não ligadas diretamente à atividade agroindustrial, tais como atividades sociais, culturais e de lazer?
- 14) A instituição atua na formação dos membros da família, pensando na ascensão social familiar?
- 15) O apoio institucional considera as diferenças de gênero?

IV – INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE SOCIAL NA CADEIA DE SUPRIMENTOS – PARTICIPAÇÃO DE *STAKEHOLDER* - Labuschagne, Brent e Erck (2004).

- 16) A instituição atua para uma gestão de cadeia de suprimentos que envolve fornecedores de produtos artesanais e clientes?
- 17) Atua para fortalecimento dos produtores artesanais quanto ao processo decisório junto ao cliente? Descreva como se dá a atuação.
- 18) Aproveita algum apoio na relação cliente/fornecedor quanto aos fluxos logísticos na relação?
- 19) Oferece apoio em melhoria do fluxo de informações entre fornecedor e cliente? Se sim, como se dá o apoio?
- 20) A instituição atua em divulgação de informações relevantes sobre a qualidade dos produtos artesanais e o modo de produção agroindustrial artesanal? Se sim, que tipo de informações são divulgadas?
- 21) A instituição apoia capacitações voltadas a adaptações caso ocorra imprevisto na demanda de compra do cliente? Se sim, como é a atuação?

V – INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE SOCIAL NA CADEIA DE SUPRIMENTOS – POPULAÇÃO EXTERNA - Labuschagne, Brent e Erck (2004).

- 22) De modo geral, as comunidades onde estão estabelecidas as agroindústrias artesanais oferecem atendimento à saúde, saneamento, serviços educacionais e condições para o bem-estar geral da sua família?
- 23) Você considera o capital produtivo das localidades adequado ao desenvolvimento das atividades agroindustriais artesanais? Fale sobre as condições de habitação, os serviços de abastecimento de água, eletricidade e comunicação, sistema de transporte coletivo e individual e condições dos acessos.
- 24) Quanto às características ligadas ao capital comunitário nas comunidades, como são as condições em relação aos aspectos estéticos e de bem-estar, às propriedades culturais, segurança, prosperidade e dinamismo econômico, coesão dos residentes e problemas sociais?
- 25) Descreva como é o relacionamento de outros produtores com os produtores artesanais.

VI – INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE SOCIAL NA CADEIA DE SUPRIMENTOS – DESEMPENHO MACROSSOCIAL - Labuschagne, Brent e Erck (2004).

- 26) A instituição avalia que a produção artesanal gera algum impacto no ambiente regional?
- 27) Quais fatores de nível regional ou nacional que a instituição visualiza que impactam a produção artesanal agroindustrial?
- 28) Em sua opinião, quais fatores contribuem para elevação do consumo dos produtos artesanais (nível de emprego, programas sociais, projetos empresariais, crescimento populacional, outros)?
- 29) Você percebe que o modo artesanal de produção estimula produtores a buscar esse tipo de produção e consumidores a buscar esse tipo de produto?

VII – PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS NA RELAÇÃO CLIENTE/FORNECEDOR - COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES - Cooper, Lambert e Pagh (1997) e Fawcett et al. (2007).

- 30) Percebe compartilhamento de informações entre fornecedor e cliente que favoreça a cadeia de produtos artesanais como um todo? Detalhe como se dá essa prática.
- 31) Existe compartilhamento de informações entre os produtores artesanais e que você julga que são fundamentais para o desenvolvimento da atividade artesanal? Detalhe como se dá essa prática.

VIII – PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS NA RELAÇÃO CLIENTE/FORNECEDOR - CONFIANÇA McAllister (1995); Mentzer et al. (2001).

- 32) O relacionamento na cadeia de suprimentos de produtos artesanais é transparente, confiável e pautado em princípios éticos? Relate os elementos que justificam a resposta.

IX – PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS NA RELAÇÃO CLIENTE/FORNECEDOR – AÇÕES COLETIVAS Olson (2001); Britto (2002); Barratt (2004); Silva e Lourenzani (2011); Wenningkamp e Schmidt (2012); Dania, Xing e Amer (2016).

- 33) A instituição apoia organização de produtores (cooperativa, associação, grupo, rede, aliança? Se sim, descreva como se dá o apoio e descreva as vantagens e desvantagens de se trabalhar com esses arranjos.
- 34) Quais atividades mais relevantes são impulsionadas pela organização de produtores artesanais?

- 35) Tem conhecimento de produtores artesanais que se aproveitam de situações desfavoráveis e não permanecem na organização coletiva (oportunismo)?
- 36) Quais ações cooperativas são fundamentais para o desenvolvimento dos produtores agroindustriais artesanais e de sua comunidade? Detalhe essas ações.
- 37) Relate as ações colaborativas entre produtores artesanais e clientes. Considera que essas ações são fundamentais para o desenvolvimento dos produtores agroindustriais artesanais e de sua comunidade?

X – PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS NA RELAÇÃO CLIENTE/FORNECEDOR – POLÍTICAS DE APOIO A PEQUENOS FORNECEDORES Cooper, Lambert e Pagh (1997); Katunzi (2011).

- 38) Considera que políticas de apoio a pequenos fornecedores têm papel relevante para o desenvolvimento social de produtores artesanais?

XI – PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS DE INSTITUIÇÕES DE APOIO QUE CONDUZEM SUSTENTABILIDADE SOCIAL - Freire (1977); Prezotto (2002); Batalha, Buainain e Souza Filho (2013); Silva e Lourenzani (2011); Kolling, Nery e Molina (1999); Prezotto (2002); Lopes e Ferreira (2004); Furtado (2006); Freire (2007); Hall (2007); Carvalho (1992); Gehlen (2004); Veiga (2001); Belik (2015)

- 39) Quais apoios institucionais (técnicos, gerenciais e financeiros) são mais relevantes para a sustentabilidade da produção artesanal e que geram melhorias da qualidade de vida dos produtores artesanais?
- 40) As ações de capacitação e formação promovidas por instituições de apoio têm sido incentivadas para melhoria dos indicadores de sustentabilidade social dos produtores artesanais?
- 41) Quais práticas de pesquisa e desenvolvimento tecnológico que a instituição considera ser fundamentais para melhorias da qualidade de vida dos produtores agroindustriais artesanais?
- 42) Quais políticas públicas que a instituição considera ser fundamentais para melhorias da qualidade de vida por meio da produção artesanal?

ANEXO A – Distrito Federal, Lei nº 4.096, de 11/02/2008.

LEI Nº 4.096, DE 11 DE FEVEREIRO DE 2008

(Autoria do Projeto: Deputada Eurides Brito)

Dispõe sobre as normas sanitárias e estabelece tratamento simplificado e diferenciado para a produção, o processamento e a comercialização de produtos artesanais comestíveis de origem animal, vegetal e de microorganismo ou fungo no Distrito Federal e dá outras providências.

O GOVERNADOR DO DISTRITO FEDERAL,

Faço saber que a Câmara Legislativa do Distrito Federal decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

CAPÍTULO I DOS CONCEITOS E DEFINIÇÕES

Art. 1º A produção, o processamento e a comercialização de produtos comestíveis de origem animal, vegetal e de microorganismo ou fungo, sob forma artesanal, no Distrito Federal, sujeitar-se-ão às normas estabelecidas nesta Lei.

Parágrafo único. O responsável pela produção, processamento e comercialização dos produtos comestíveis, sob forma artesanal, nos termos desta Lei, responderá legal e judicialmente pelas consequências à saúde pública, caso se comprove omissão ou negligência de sua parte no que diz respeito à higiene, adição de produtos químicos ou biológicos ou a práticas indevidas de beneficiamento, embalagem, conservação, transporte e comercialização.

Art. 2º Entende-se por forma artesanal de produção, processamento e comercialização de produtos comestíveis de origem animal, vegetal e de microorganismo ou fungo, para efeitos desta Lei, o processo utilizado na obtenção, no transporte e na venda de produtos comestíveis que mantenham características tradicionais, culturais ou regionais, realizado em pequena escala.

Parágrafo único. São considerados passíveis de produção e processamento sob forma artesanal as seguintes matérias-primas, seus derivados, produtos e subprodutos:

I – de origem animal:

- a) carnes;
- b) leite;
- c) ovos;
- d) peixes, crustáceos e moluscos;
- e) anfíbios;
- f) apícolas;
- g) mocotó;
- h) outros devidamente aprovados pelos órgãos sanitários competentes;

II – de origem vegetal:

- a) frutas;
- b) hortaliças;
- c) raízes e tubérculos;
- d) cana-de-açúcar;
- e) grãos e cereais;
- f) outros devidamente aprovados pelos órgãos sanitários competentes;

III – de origem de microorganismos ou fungos.

Art. 3º É considerada como produção, processamento e comercialização artesanal de produtos comestíveis de origem animal, vegetal e de microorganismo ou fungo em pequena escala, para efeitos desta Lei, aquela que gerar uma renda bruta anual de até R\$120.000,00 (cento e vinte mil reais) por estabelecimento e que possuir mão-de-obra predominantemente familiar, limitando-se as contratações a 50% (cinquenta por cento) da quantidade total de pessoas envolvidas na produção, no processamento e na comercialização dos produtos.

§ 1º O valor estabelecido no *caput* será corrigido, anualmente, no mesmo mês em que esta Lei for sancionada, pelo Índice Nacional de Preços ao Consumidor – INPC ou por outro índice que venha a substituí-lo.

§ 2º Quando o estabelecimento for constituído por grupos, associações ou cooperativas, o limite de sua renda bruta anual pode corresponder ao somatório da renda bruta anual dos indivíduos que integram o estabelecimento.

§ 3º Para efeitos do cálculo referido no § 2º, a cota individual será sempre inferior ou igual ao limite definido no *caput*, não podendo o somatório da Renda Bruta Anual dos indivíduos que integram o estabelecimento exceder oito vezes esse limite.

Art. 4º Entende-se por estabelecimento de produção, processamento e comercialização artesanal de alimentos de origem animal, vegetal e de microorganismo ou fungo, para efeitos desta Lei, a estrutura física, doméstica ou microindustrial, pessoa física ou jurídica, destinada ao recebimento, obtenção e depósito de matéria-prima, elaboração, acondicionamento, reacondicionamento, armazenamento e venda em pequena escala de produtos artesanais comestíveis de origem animal, vegetal e de microorganismo ou fungo, situada nas áreas urbanas e rurais do território do Distrito Federal.

§ 1º Os produtos artesanais comestíveis de origem animal, vegetal e de microorganismo ou fungo devem ser produzidos, processados e comercializados em estabelecimentos apropriados para esse fim, ficando vedada a produção em locais destinados a atividades que prejudiquem o recebimento, a obtenção e o depósito de matéria-prima, bem como sua elaboração, acondicionamento, reacondicionamento, armazenamento e venda.

§ 2º São consideradas áreas rurais aquelas definidas pelo Plano Diretor de Ordenamento Territorial do Distrito Federal – PDOT.

CAPÍTULO II DAS COMPETÊNCIAS E OBRIGAÇÕES

Art. 5º Competem ao Poder Público do Distrito Federal, por meio dos órgãos sanitários competentes, as ações de vigilância, fiscalização e controle sanitário dos produtos artesanais de origem animal, vegetal e de microorganismo ou fungo, bem como a orientação e o treinamento de técnicos e auxiliares, conforme disciplinado no regulamento desta Lei.

Art. 6º Todo estabelecimento de produção, processamento e comercialização artesanal de alimentos de origem animal, vegetal e de microorganismo ou fungo situado no âmbito do Distrito Federal deve possuir registro no órgão sanitário competente do Distrito Federal, conforme regulamento desta Lei.

Art. 7º O registro referido no art. 6º, bem como sua renovação, terá isenção de taxas e será requerido ao órgão sanitário competente, instruindo-se os processos com os seguintes documentos:

I – requerimento, dirigido ao titular do órgão competente, solicitando o registro e a inspeção do estabelecimento de produção e comercialização artesanal de produtos de origem animal, vegetal e de microorganismo ou fungo;

II – croqui ou planta baixa das instalações, domésticas ou microindustriais, compatível com a capacidade pleiteada;

III – relação discriminada dos equipamentos e fluxograma simplificado de produção;

IV – fórmula do produto processado;

V – cópias dos documentos pessoais: Carteira de Identidade – RG, Cadastro de Pessoa Física – CPF ou Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica – CNPJ, Contrato Social e alterações;

VI – documento de propriedade, aluguel ou arrendamento do imóvel sede do estabelecimento de produção e comercialização artesanal;

VII – solicitação de vistoria às instalações e autorização de acesso ao estabelecimento pelos técnicos da inspeção e fiscalização;

VIII – laudo de análise da água de serviço, quando não for água fornecida pela Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal – CAESB, emitido por laboratório conveniado com os órgãos competentes;

IX – laudo médico de exames periódicos de todas as pessoas envolvidas na produção e no processamento dos produtos artesanais comestíveis;

X – o responsável pela produção e comercialização dos produtos artesanais deverá apresentar diploma recente, até 12 (doze) meses de conclusão, de curso de qualificação profissional e gerencial em produção e comercialização de produtos de origem animal, vegetal e de microorganismo ou fungo, relacionado à atividade pretendida e ministrado por entidade idônea, sendo esta exigência específica para o processo inicial ou quando houver alteração da produção ou mudança do responsável pelo estabelecimento.

§ 1º Os registros nos órgãos sanitários competentes terão validade de 1 (um) ano, salvo recomendação diferente determinada pelo laudo de vistoria, realizada por força do inciso VII deste artigo, devendo ser renovado por iguais e sucessivos períodos.

§ 2º O processo de registro dos estabelecimentos de produção, processamento ou comercialização artesanal deve ser efetivado pelos órgãos sanitários competentes, no prazo máximo de 30 (trinta) dias da protocolação de todos os documentos e do atendimento às exigências previstas nesta Lei.

§ 3º Os diplomas de graduação em cursos superiores relacionados às áreas gerencial e de produção dispensam as exigências definidas no inciso X deste artigo.

§ 4º É dispensável a contratação de responsável técnico, por tratar-se de atividade artesanal e de pequena escala.

§ 5º Constituirão a fórmula dos produtos comestíveis artesanais, referida no inciso IV deste artigo:

I – matéria(s)-prima(s) de origem animal, vegetal e de microorganismo ou fungo;

II – ~~ingredientes~~ e sua composição centesimal: condimentos, corantes, coagulantes, conservantes, antioxidantes, fermentos e quaisquer outras substâncias que entrem em sua elaboração;

III – tecnologia de processamento.

Art. 8º O estabelecimento de produção, processamento e comercialização artesanal de alimentos de origem animal, vegetal e de microorganismo ou fungo deve:

I – ~~manter~~, em arquivo próprio, sistema de controle que permita confrontar, em quantidade e qualidade, os insumos e produtos processados com os lotes que originaram, bem como os dados de produção;

II – ~~manter~~ livro ou fichário, para registro das informações, recomendações e visitas da inspeção e fiscalização, efetuadas para controle higiênico-sanitário e tecnológico da produção, em conformidade com esta Lei e seu regulamento;

III – apresentar semestralmente ao órgão sanitário competente mapas de produção e comercialização dos produtos.

Parágrafo único. As autoridades sanitárias competentes, no exercício de suas funções, devem apresentar a carteira de identificação funcional e respectiva matrícula.

Art. 9º As embalagens dos produtos artesanais comestíveis devem ser produzidas por empresas idôneas e recomendadas para tal uso.

§ 1º As embalagens dos produtos artesanais, quando forem elaboradas com matérias-primas naturais, devem ser produzidas em condições de higiene, conforme boas práticas de produção.

§ 2º As embalagens e os rótulos dos produtos artesanais devem conter:

I – as informações preconizadas pelo Código de Defesa do Consumidor;

II – a indicação de que é produto artesanal;

III – o seu número de registro, conforme estabelecido no art. 7º desta Lei.

§ 3º Os produtos de origem animal, vegetal e de microorganismo ou fungo, quando a granel, devem ser expostos ao consumo acompanhados de folhetos e cartazes contendo as informações previstas neste artigo.

§ 4º Os produtos artesanais orgânicos somente podem conter em sua embalagem esta qualificação quando devidamente fiscalizados e certificados.

§ 5º Os selos de qualidade somente podem ser utilizados quando devidamente aprovados e disciplinados no regulamento desta Lei.

Art. 10. Fica assegurado aos produtos artesanais comestíveis o tratamento diferenciado e simplificado, conforme estabelecido nesta Lei e no seu regulamento, nas áreas:

I – fiscal e tributária;

II – de crédito;

III – de licenciamento ambiental;

IV – de análises laboratoriais;

V – de análise de água;

VI – de organização social e econômica;

VII – de produção e comercialização dos produtos artesanais comestíveis de origem animal, vegetal e de microorganismo ou fungo.

Parágrafo único. O Poder Público do Distrito Federal, por meio do órgão competente, disponibilizará pontos de comercialização para os produtos artesanais comestíveis em feiras, mercados, quiosques, na Central de Abastecimento do Distrito Federal – CEASA/DF, em exposições e eventos oficiais e outros onde haja possibilidade de demonstração e venda de produtos comestíveis.

CAPÍTULO III DAS INSTALAÇÕES E EQUIPAMENTOS

Art. 11. Os estabelecimentos, domésticos ou microindustriais, que armazenem, processem ou vendam produtos artesanais comestíveis de origem animal, vegetal e de microorganismo ou fungo, considerando-se a pequena escala, devem obedecer a preceitos simplificados de construção, limpeza e higiene e:

I – localizar-se distante de fontes produtoras de mau cheiro e de contaminação;

II – ser construído de alvenaria, pré-moldado ou outro material aprovado para edificação pela Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT, com área compatível com o volume máximo de produção, tamanho das espécies animais e volume dos vegetais a serem processados;

III – possuir área suja e área limpa, com ambiente interno fechado, banheiro, vestiários e depósitos;

IV – possuir paredes lisas, impermeáveis, de cor clara e de fácil higienização, perfeita aeração e luminosidade;

V – possuir forro, com sistema de vedação contra insetos e outras fontes de contaminação;

VI – possuir piso liso e impermeável, permitindo fácil limpeza e higienização;

VII – possuir pé-direito que permita a adequada instalação dos equipamentos necessários, destacando-se, quando for o caso, o suporte aéreo, que deverá possibilitar a manipulação das carcaças e produtos elaborados sem que tenham contato com o piso;

VIII – dispor de água potável encanada sob pressão, em quantidade compatível com a demanda do estabelecimento, cuja fonte, canalização e reservatório deverão ser protegidos, para evitar qualquer tipo de contaminação;

IX – dispor de sistema de escoamento de águas servidas, resíduos, efluentes e rejeitos da elaboração dos produtos artesanais, interligado a um eficiente sistema de esgotos ou infiltração, de acordo com a legislação ambiental vigente;

X – dispor de depósito para as matérias-primas e os insumos a serem utilizados na produção dos produtos artesanais comestíveis;

XI – dispor de depósito de materiais e produtos de limpeza;

XII – dispor, quando necessário, de instalação de câmaras de frio em número e área suficientes, segundo a capacidade e a finalidade do estabelecimento;

XIII – dispor de instalação sanitária e vestiário proporcional ao número de pessoas que trabalham no estabelecimento;

XIV – ser mantido livre de pragas e vetores, bem como de quaisquer outros animais, agindo-se cautelosamente quanto ao emprego de venenos, cujo uso deverá obedecer às normas dispostas no regulamento desta Lei;

XV – dispor de equipamentos e recursos essenciais ao seu funcionamento, compostos de materiais resistentes, que permitam uma perfeita limpeza e higienização;

XVI – dispor de fonte de energia compatível com a necessidade do estabelecimento.

Art. 12. É proibido o acondicionamento de matérias-primas, de ingredientes e de produtos artesanais elaborados em recipientes, depósitos ou veículos não destinados a tal fim ou que tenham servido para produtos potencialmente perigosos à saúde.

Art. 13. É obrigatório o uso de uniformes, gorros, luvas e calçados apropriados e limpos pelos funcionários e proprietários nas dependências de recebimento e depósito de matérias-primas e ingredientes, de elaboração, acondicionamento, ~~recondicionamento~~ e armazenagem de produtos artesanais.

CAPÍTULO IV DO CONTROLE DE QUALIDADE DOS PRODUTOS

Art. 14. O controle sanitário dos rebanhos e demais criações que geram matéria-prima para a produção artesanal de alimentos é obrigatório e deve seguir a legislação e as normas técnicas vigentes, bem como as orientações dos órgãos sanitários competentes.

§ 1º O controle de que trata o *caput* compreende também a inspeção anterior e posterior ao abate dos animais e das demais matérias-primas.

§ 2º O leite destinado ao processamento de derivados para consumo humano deve ser pasteurizado sempre que as normas higiênico-sanitárias e tecnológicas o exigirem.

Art. 15. A produção de vegetais e microorganismos ou fungos que geram matéria-prima para a elaboração artesanal de conservas e alimentos deve seguir as normas técnicas específicas quanto ao seu plantio, cultivo, controle de pragas, uso de agrotóxicos e afins, colheita e conservação.

Parágrafo único. As conservas e demais produtos artesanais vegetais e de microorganismos ou fungos, quando adicionadas de água, sal, óleo vegetal e condimentos, bem como de vinagre, limão e outros ácidos orgânicos, como cítrico, acético, láctico, ainda que isentas de registro no órgão federal competente, só podem ser expostas à venda ou distribuídas após o seu registro no órgão sanitário competente do Distrito Federal, conforme estabelecido nesta Lei e no seu regulamento.

Art. 16. No caso de a aquisição das matérias-primas para a elaboração dos produtos artesanais comestíveis de origem animal, vegetal e de microorganismo ou fungo ser efetuada no comércio ou de terceiros, deve-se observar a qualidade e a procedência delas.

Art. 17. Os produtos artesanais comestíveis de origem animal, vegetal e de microorganismo ou fungo devem ser transportados e armazenados em condições adequadas para a preservação de sua qualidade, conforme estabelecido no regulamento desta Lei.

Art. 18. O Poder Público do Distrito Federal, por meio dos órgãos competentes, disponibilizará aos estabelecimentos de produção, processamento e comercialização artesanal de alimentos de origem animal, vegetal e de microorganismo ou fungo, quando do registro preconizado no art. 6º desta Lei, acesso a outras normas e legislação vigentes que os afetem.

CAPÍTULO V
DAS PENALIDADES E DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 19. Os infratores desta Lei ficam sujeitos às seguintes penalidades, aplicadas pelo órgão sanitário competente, sem prejuízo de outras sanções cabíveis:

I – advertência por escrito, nos casos de primeira infração, com prazo de 15 (quinze) dias para a regularização da situação, desde que não haja risco iminente de natureza higiênico-sanitária;

II – multa a ser fixada no regulamento desta Lei, nos casos não compreendidos no inciso anterior;

III – apreensão ou condenação das matérias-primas, produtos, subprodutos e derivados de origem animal, vegetal e de microorganismo ou fungo adulterados ou que não apresentarem condições higiênico-sanitárias adequadas ao fim a que se destinam;

IV – interdição parcial ou total do estabelecimento por prazo determinado, nos casos de reincidências ou nas hipóteses de adulteração ou de falsificação do produto ou de inexistência de condições higiênico-sanitárias;

V – cancelamento do registro, quando os motivos da advertência ou da interdição não forem sanados nos prazos estabelecidos.

Parágrafo único. A interdição do estabelecimento de que trata o inciso IV deste artigo cessará somente após o atendimento às exigências que motivaram a sanção e quando sanados os riscos ou ameaças de natureza higiênico-sanitária.

Art. 20. Os estabelecimentos de produção, processamento e comercialização artesanal de alimentos de origem animal, vegetal e de microorganismo ou fungo, objeto desta Lei, fazem jus a benefícios e incentivos estabelecidos em leis, regulamentos e demais normas vigentes ou que venham a ser editados.

Parágrafo único. Os estabelecimentos referidos no *caput* em especial, aqueles localizados nas áreas rurais do Distrito Federal, farão jus aos benefícios e incentivos estabelecidos na Lei nº 2.499, de 7 de dezembro de 1999; no Decreto nº 21.500, de 11 de abril de 2000; na Lei nº 2.652, de 27 de dezembro de 2000; na Lei nº 2.653, de 27 de dezembro de 2000; e no Decreto nº 22.860, de 9 de abril de 2002.



Art. 21. O Poder Executivo do Distrito Federal regulamentará esta Lei no prazo de 90 (noventa) dias da data de sua publicação.

Art. 22. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 23. Revogam-se as disposições em contrário.

Brasília, 11 de fevereiro de 2008
120ª da República e 48ª de Brasília

ANEXO B – Roteiro de Cursos de Capacitação para a Agroindustrialização Artesanal.

Data/Horário	Módulos/Temas	Palestrante
 Governo do Distrito Federal - GDF Secretaria de Estado da Agricultura, Abastecimento e Desenvolvimento Rural – SEAGRI-DF Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural – EMATER-DF 		
Capacitação em Boas Práticas de Fabricação 2017		
Local: Centro de Capacitação e Comercialização / CCC na CEASA		
Início: 9h		
Término: 16 h (mais 4h de exercício em casa para se entregue ao instrutor do módulo Fluxograma)		
19.09.2017	Módulo I	
9h	Abertura	CENTRER
10h	Objetivos da capacitação em Boas Práticas de Fabricação	Sônia Cascelli
11h	Perigos Físicos, Químicos e Biológicos em Alimentos	Sônia Cascelli
12h	Almoço	
13h às 16h	Microbiologia dos Alimentos	Milena Lima
26.09.2017	Módulo II	
9h	Microbiologia	Milena Lima
12h	Almoço	
13h às 16h	Princípios de Tecnologia de Alimentos	Milena Lima
03.10.2017	Módulo III	
9h	Boas Práticas de Fabricação: Importância e conceitos	Sônia Cascelli
10:30h	Boas Práticas de Fabricação dos Manipuladores de Alimentos	CENTRER
12h	Almoço	
13h	Boas Práticas de Fabricação - Instalações e Equipamentos	CENTRER
14h	Boas Práticas de Armazenamento e Transporte dos Alimentos	CENTRER
15h às 16h	Construção do fluxograma de processamento e descrição dos processos (incluindo exercício para casa)	Sônia Cascelli
11.10.2017	Módulo IV	
9h	Análise de perigos no fluxograma de processamento: Atividade Grupal	GEDES/CENTRER
11h	Apresentação dos grupos sobre Análise de perigos no fluxograma de processamento	GEDES/CENTRER
13h	Apresentação dos grupos sobre Análise de perigos no fluxograma de processamento	GEDES/CENTRER
15h às 16h	Procedimentos Operacionais Padronizados	Sônia Cascelli
17.10.2017	Módulo V	
9h	Visita técnica – Agroindústria	Sônia Cascelli
16h	Retorno	Milena Lima
24.10.2017	Módulo VI	
9h	Rotulagem de produtos alimentícios	CENTRER
12h	Almoço	
13h	Manual de Boas Práticas de Fabricação	Milena Lima
15h	Avaliação	Sônia Cascelli Milena Lima
16h	Encerramento	Equipe de formadores

Data/Horário	Módulos/Temas	Palestrante
EMATER-DF		
Governo do Distrito Federal - GDF Secretaria de Estado de Agricultura, Abastecimento e Desenvolvimento Rural – SEAGRI-DF EMPRESA DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL – EMATER-DF		
Capacitação em Gestão e Qualificação para Agroindústria / Março e Abril 2017 Local: Centro de Capacitação e Comercialização / CCC na CEASA		
Início: 9h Término: 16 h (mais 4h de exercício em casa para se entregue ao instrutor do módulo Formação de Preço)		
PROGRAMAÇÃO		
02.03.2017	Módulo I	
9h	Abertura Apresentação dos participantes	Sandra Cristina - EMATER-DF Sônia Cascelli - EMATER-DF
10h	Objetivos da capacitação Agroindústria Rural - Requisitos Básicos	Sônia Cascelli - EMATER-DF
12h	Almoço	
13h	Empreendedorismo e Atendimento ao Cliente	Cláudia Márcia de Freitas EMATER-DF
09.03.2017	Módulo II	
9h	Registro de Estabelecimentos no Serviço de Inspeção Distrital	DIPOVA
12h	Almoço	
13h	Crédito Rural	Igor Pereira- EMATER-DF
14h	Adequação Ambiental para Agroindústria	Marcos de Lara Maia EMATER-DF
16.03.2017	Módulo III	
9h	Noções de Microbiologia de Alimentos	Milena Lima - EMATER-DF
12h	Almoço	
13h	Boas Práticas de Fabricação: importância e legislação	Sônia Cascelli - EMATER-DF
23.03.2017	Módulo IV	
9h	Mercado Privado e Institucional	Blaiton da Silva EMATER-DF
10h	Formação de preço	Flávio Bonesso - EMATER-DF EMATER-DF
12h	Almoço	
13h	Formação de preço (*)	Flávio Bonesso - EMATER-DF EMATER-DF
30.03.2017	Módulo V	
9h	Visita Técnica a uma Agroindústria	Sônia Cascelli - EMATER-DF Milena Lima - EMATER-DF
12h	Almoço	
13h	Avaliação dos Requisitos Técnicos da Agroindústria	Sônia Cascelli - EMATER-DF Milena Lima - EMATER-DF
06.04.2017	Módulo VI	
9h	Plano e Gestão do Negócio	Frederico Neves Carla Morato EMATER-DF
12h	Almoço	
13h	Plano e Gestão do Negócio	Frederico Neves Carla Morato EMATER-DF
15h	Considerações finais	Sônia Cascelli - EMATER-DF Milena Lima - EMATER-DF