



# TRANSFORMAÇÃO

uma jornada no empreendedorismo social 3

**#módulo 3**

**UMA ANDORINHA SÓ  
NÃO FAZ VERÃO**

**capítulo 9**

RELAÇÕES NA  
**CADEIA DE**  
**SUPRIMENTOS DO**  
EMPREENDIMENTO  
SOCIAL

# RELAÇÕES NA CADEIA DE SUPRIMENTOS DO EMPREENDIMENTO SOCIAL

Empreendedoras(es) sociais são seres coletivos. Isso deve ser lembrado, e pode ser visto em vários momentos durante o desenvolvimento do empreendimento social. Vamos citar alguns.

Ao longo da caminhada, você já aprendeu que pode, e deve, contar com todo o apoio técnico disponibilizado por organizações dinamizadoras presentes no Ecossistema (já falamos sobre isso no Capítulo 7).

Na hora de desenhar as ações que você definiu na Teoria da Mudança, você pode, e deve, conectar-se com os beneficiários, procurar conhecê-los bem, entender as prioridades no contexto em que estão inseridos. Eles são o público-alvo dos objetivos de impacto. Portanto, trazê-los para o processo é muito importante para o alcance da Visão de Impacto.

Quando você desenha os produtos e/ou serviços na Modelagem do Negócio, o que você aprendeu nos capítulos 4 e 5, nem pensar em deixar os potenciais clientes de lado, você deve procurá-los, conversar com eles, observá-los. Afinal, são os clientes que vão comprar a sua proposta de valor e, dessa forma, possibilitar que você realize o que planejou em sua Teoria da Mudança.

O mesmo cuidado que você deve ter na relação com beneficiários e clientes precisa ser trazido para a relação com os parceiros do negócio. Resgate o Modelo C do seu empreendimento social. Você observará que há três blocos distribuídos ao longo da ferramenta, os quais destacam a importância do relacionamento entre o empreendimento social e esses três atores: beneficiário, clientes e parceiros. No caso desses últimos, é no momento em que você reflete sobre os recursos e sobre as atividades principais e necessários para fazer acontecer todo o negócio, ou seja, quando desenha pilares importantes da capacidade organizacional que sentirá a importância que eles representam. É sobre este último ponto que nossa conversa acontece, agora.

Depois de listar todos os recursos e atividades, é imprescindível fazer aquela pergunta básica: temos todos esses recursos? Podemos fazer todas as atividades que entendemos ser importantes? E é bem provável que a resposta seja negativa! É neste ponto que identificamos as parcerias, os fornecedores dos insumos e dos serviços que não podemos, nem devemos, fazer dentro do nosso empreendimento social. E isso ocorre por vários motivos: seja porque não temos o conhecimento necessário para realizar a atividade, nem tempo para aprender; seja porque não temos habilidade para gerenciar todo o processo relacionado à atividade; seja porque precisamos otimizar o uso de recursos, seja porque o nosso foco precisa estar concentrado em atividades mais estratégicas. Essas são algumas das razões que nos levam a formar as parcerias que precisamos organizar para o nosso empreendimento de impacto social.



Quando falamos em parcerias, o leque de possibilidades é amplo. Podemos fazer parcerias com outros empreendimentos sociais, podemos fazer parcerias com organizações do Terceiro Setor, podemos fazer parcerias com profissionais autônomos, podemos fazer parcerias com empresas fornecedoras de serviços necessários ao nosso negócio, tais como advogados(as), contadores(as), agências de publicidade e prestadoras de serviços na área de tecnologia da informação. Observe que são várias as possibilidades, mas o fundamental é que saibamos a importância daquele parceiro para o nosso empreendimento social, pois isso vai fazer toda a diferença para a composição do relacionamento com os parceiros.

Ostewalder e Pigneur, dois importantes pesquisadores sobre modelagem de negócios que você já conheceu no capítulo 5, destacam alguns tipos de relacionamento com os parceiros estratégicos de um negócio: alianças estratégicas, joint ventures e, a que mais encontramos, relação comprador-fornecedor. Vamos conhecer cada um deles.

Alianças estratégicas acontecem quando precisamos complementar recursos estratégicos financeiros, tecnológicos, físicos, de conhecimento etc. Elas possibilitam redução dos custos e riscos e otimizam o negócio. Quando Alianças Estratégicas acontecem, é necessário que os parceiros estabeleçam acordos de cooperação formalizados. Por isso, é importante que todo o processo receba apoio jurídico. No campo do empreendedorismo social, as franquias sociais, que você também verá no capítulo 11, são exemplos de alianças estratégicas entre o franqueador e o franqueado. Um exemplo de franquia social é a ONG Gerando Falcões (<https://gerandofalcoes.com/>), fundada pelo empreendedor social Edu Lyra.

Uma joint venture é um tipo de aliança estratégica em que os parceiros se tornam sócios em um novo negócio, criando um terceiro empreendimento, diferente daqueles que lhe deram origem. Este é o caso da empresa Grameen Danone Foods (<https://www.danonecommunities.com/grameen-danone-foods-ltd/>), uma empresa social que surgiu da parceria estratégica entre o Grameen Bank, negócio social criado por Muhammad Yunus, e a Danone, empresa francesa da área de alimentação.

Relação **comprador-fornecedor** é o relacionamento mais frequente para qualquer tipo de negócio. Os fornecedores do empreendimento social compõem sua cadeia de suprimentos, pois suprem o empreendimento com serviços e insumos necessários para que ele funcione. Com o conjunto de fornecedores, também estabelecemos relações diferentes. Há aqueles de quem compramos esporadicamente, há aqueles de quem compramos com mais frequência. Há aqueles de quem compramos produtos ou serviços muito estratégicos para o empreendimento social e que sabemos que só eles podem suprir, no tempo e na qualidade de que precisamos, para fazer bem o nosso trabalho. Por essa razão, muito embora chamemos todos os nossos fornecedores de parceiros e com eles tenhamos bons relacionamentos, precisamos entender que uns são mais estratégicos do que outros. E, por isso, com esses, desenvolveremos relações diferenciadas.



Ter o cuidado de identificar a importância estratégica do fornecedor para o empreendimento social é fundamental para a gestão do relacionamento com fornecedores. Afinal, já nos ensinou o pesquisador Michael Porter, os fornecedores são uma das forças competitivas que influenciam o alcance dos resultados do negócio. Como estamos falando de empreendimentos sociais, a relação com os fornecedores pode influenciar o alcance dos objetivos de impacto, bem como dos resultados financeiros e econômicos do negócio.



Michael Porter é um renomado pesquisador na área de estratégia de negócio. Criador da abordagem das Cinco Forças Competitivas. Professor na Universidade de Harvard. Porter é um dos fundadores da FSG, consultoria global na área de impacto social. Para conhecê-la, consulte: <https://www.fsg.org/>

O professor, consultor empresarial e pesquisador Ronald H. Ballou, que tem realizado trabalhos de referência sobre gestão da cadeia de suprimentos, apresenta em uma de suas obras uma matriz que adaptamos para lhe ajudar a refletir sobre o tipo de parceria que você poderá precisar.

**Figura 4 - Matriz de relacionamento com fornecedores**



Observe que cada quadrante da matriz acima combina dois critérios de decisão que você deve considerar para determinar a estratégia de relacionamento com seus fornecedores. Esses critérios são a importância da atividade (e também do recurso) para o alcance dos objetivos de impacto e objetivos competitivos do negócio; e o nível de competência que a equipe empreendedora tem para realizá-la. Combinados esses dois aspectos, você poderá se relacionar com um fornecedor estabelecendo desde uma relação comercial simples até uma relação mais elaborada, que é o caso das relações de cooperação.



Pesquisa realizada pela professora Aurélia Melo, para fins de doutoramento em Administração de Empresa, analisou os tipos de relacionamentos estabelecidos com fornecedores em cadeias de suprimento da indústria automotiva. Algumas das conclusões obtidas podem ser utilizadas aqui para esclarecer sobre as características dos tipos de relação apresentados na Figura.

De acordo com o que observou Aurélia, as relações comerciais ocorrem quando o produto ou serviço fornecido não é estratégico para o negócio e/ou há muitos fornecedores no mercado. Logo, é possível fazer uma cotação de preço, ou uma busca no Google para se ter uma referência do preço praticado pelo mercado. Nesse tipo de relação, pode acontecer a necessidade de um contrato entre as partes. Nesse contrato, estão colocadas especificações técnicas do produto e/ou serviço, prazos, penalidades quando da ocorrência de atrasos, as entregas que serão feitas. Enfim, nesse tipo de relação, é possível ter definições pré-estabelecidas do que será feito e de como será feito. Observe que o contrato é uma peça importante para a comunicação entre o comprador e o fornecedor.

Porém, observamos na Figura 4 que há situações em que serão transacionados, entre as partes, produtos ou serviços que são muito estratégicos para o empreendimento, sendo que a equipe empreendedora não tem competência técnica, ou de gestão, necessária ao desenvolvimento da atividade ou produção do produto. Nesses casos, pondera Aurélia, a relação muda e se torna mais qualificada. Fornecedor e empreendimento social, agora na posição de cliente organizacional, estabelecem relações mais duradouras e/ou com mais contatos. Juntos, desenvolvem uma metodologia de trabalho, as equipes de ambos os negócios interagem com mais frequência. Isso reduz ruídos de comunicação e também distribui os riscos. Quando cliente e fornecedor trabalham em conjunto, ambos aprendem e o empreendimento social não só fica mais qualificado tecnicamente, como também desenvolve uma habilidade importante que é a de coordenação de relações com parceiros.

Nesse tipo de relação, fica mais difícil estabelecer com precisão, e de forma antecipada, o resultado que será obtido, pois os parceiros estão num processo de co-criação. Há, porém, grandes linhas que podem ser elaboradas em consenso e elas são muito importantes para o direcionamento do trabalho que está sendo realizado em conjunto. É importante, nesses casos, estabelecer uma agenda de encontros frequentes e usar meios para que documentos, relatórios, cronogramas sejam compartilhados – pode ser uma pasta na nuvem, por exemplo. Há necessidade, nessa relação, de estabelecer acordos de confidencialidade.



Acreditamos que já deve ter ficado claro para você que aquele bloco de relacionamento com os parceiros, lá do Modelo C, deve ser olhado com cautela. Também é importante pensar em quem serão, de fato, os parceiros. Recomendamos que você coloque lá aqueles casos que demandarão alianças estratégicas – quando não se tratar de uma empresa que esteja na cadeia de suprimentos do empreendimento social – ou relações de cooperação, nos casos em que a empresa seja fornecedora de um produto ou serviço estratégico para o empreendimento social.

Agora, chegou a hora de falarmos sobre como se organizar para planejar e gerenciar as relações com fornecedores. Mesmo que o empreendimento social esteja em fase inicial, convém já começar essa organização, porque fica mais fácil. Os pesquisadores e professores Lee Krajewski, Larry Ritzman e Manoj Malhotra chamam isso de processo de relacionamento com fornecedores e apresentam quatro subprocessos que o constituem. São eles:

- **1) Processo de aquisição de produtos e/ou serviços:** nessa etapa, estudamos os potenciais fornecedores considerando alguns critérios como proximidade, preços praticados, reputação, etc.; classificamos, selecionamos aqueles com quem vamos nos relacionar, organizamos os formatos de contratos de compra, bem como uma forma de avaliar esses fornecedores;
- **2) Processo de colaboração:** nessa etapa, planejamos as atividades de colaboração que poderão ser desenvolvidas com alguns fornecedores para desenvolvimento de novos serviços, de novos produtos. Isso pode significar a necessidade de envolver mais de um fornecedor e até mesmo de criar uma metodologia para trabalho em conjunto;
- **3) Processo de compra:** essa etapa envolve a elaboração de pedidos de compras, além de estabelecer o método para aprovação desses pedidos;
- **4) Processo de troca de informação:** nessa etapa, organiza-se como será o contato com o fornecedor e ela é crucial para aqueles fornecedores com quem realizamos projetos de cooperação. Nesse caso, faz-se necessário organizar cronogramas de reuniões, definir momentos de validações e de checagem. Uma coisa é fundamental de ter atenção, principalmente em projetos de colaboração, as informações devem estar claras para todos os fornecedores envolvidos. Esse tipo de cuidado vai evitar desperdícios de tempo e de recursos, também evitará conflitos desnecessários.

Estamos chegando ao final deste capítulo e ele foi denso, não é mesmo? Recomendamos que você vá digerindo as informações aos poucos. Você já sabe que não está sozinho e pode pedir ajuda. Até mesmo conversar com outras(os) empreendedoras(es) sociais que vão gostar de compartilhar experiências com você. É nessa linha de conversa com outras(os) empreendedoras(es) sociais, que vamos lhe contar o caso de um negócio de impacto social, localizado na cidade de Viamão no Rio Grande do Sul, a Ciclo Reverso (CR). Nesse caso, você vai encontrar exemplos de alianças estratégicas e de relações de cooperação entre a CR e seus fornecedores.



A **Ciclo Reverso** (<https://www.cicloverso.com/>), que vamos designar por CR, é um negócio de impacto socioambiental que está no mercado há 11 anos e atua na logística reversa de resíduos sólidos sem valor comercial, como banners e uniformes. Esses resíduos são ressignificados e transformados em produtos que empresas geradoras podem utilizar como brindes corporativos ou em suas operações internas. A empresa desenvolveu metodologia própria, por meio da qual capacita grupos de mulheres em situação de vulnerabilidade, qualificando-as como agentes de logística reversa.

Essa metodologia é baseada em quatro etapas:

- **(1)** Elaboração de um Plano de Logística Reversa exclusivo para uma empresa cliente.
- **(2)** Projeto para transformação do resíduo sólido em novos produtos.
- **(3)** Organização e coordenação de grupos de mulheres – agentes de logística reversa – que executam o projeto de transformação.
- **(4)** Entrega dos novos produtos à empresa cliente.

A tese de impacto da empresa é apresentada da seguinte forma:

*Acreditamos que resíduos podem ser transformados em novos produtos, gerar impacto socioambiental positivo, intencional e sistematizado, respondendo a desafios expressos nas metas dos ODS's, através de metodologia replicável e intervenção relevante de Economia Circular com base na logística reversa e promovendo o empreendedorismo de mulheres.*

A CR atua com dois **segmentos de clientes**: B2B e B2C. No primeiro caso, o **B2B**, os clientes são organizações públicas ou privadas, de diversos setores de atividade produtiva, e que desenvolvem ações de responsabilidade socioambiental. Para esses clientes, a CR oferta dois tipos de serviços: (1) upcycling dos resíduos sólidos - banners ou resíduos têxteis; e/ou (2) destinação correta de resíduos não passíveis de reutilização ou reciclagem. A **proposta de valor** para o cliente organizacional se configura nos seguintes elementos: solução ambientalmente correta e socialmente engajada; garantia de logomarcas 100% seguras e descaracterizadas, relatórios de impacto socioambiental com rastreamento e informações sobre impacto social e ambiental positivos.

Já, no **B2C**, para o consumidor final, a CR oferta portfólio de produtos (sacolas para congresso, sacolas para feiras, cestas, niqueleiras, bolsinhas, lixeira para carro, *necessarie*, marmitas, estojos). Esses produtos podem ser adquiridos por contato direto com a empresa ou por meio de marketplaces parceiros e especializados na venda de artigos voltados ao consumo sustentável. Para esse cliente, a **proposta de valor** está pautada no reforço ao “consumo consciente como modelo comportamental”.



A CR opera por meio de projetos. De forma geral, cada projeto vincula a equipe da empresa a um parceiro institucional (prefeituras ou organizações do Terceiro Setor) com quem ela desenvolve uma Aliança Estratégica; a uma empresa privada, que é a cliente do projeto; a operadores logísticos, a projetos sociais e a fornecedores de serviços específicos que suprem parte das operações do processo produtivo e que, portanto, compõem sua cadeia de suprimentos, sendo seus fornecedores.

O **parceiro institucional** é responsável pela organização do grupo de mulheres. Isso envolve seleção, disponibilidade de infraestrutura para capacitação, transporte e alimentação. A **empresa privada** é o cliente e provedor, juntamente com o parceiro institucional, dos recursos financeiros. Com o **operador logístico e fornecedores de serviços específicos** (etapas do processo produtivo, lavagem de roupas), a CR desenvolve contratos comerciais.

A CR coordena a **rede de parceiros** e elabora diferentes estratégias de relacionamento com eles. A empresa co-cria, com o parceiro institucional e com a empresa privada, um projeto que articula objetivos de geração de valor econômico, social e ambiental para os três atores. Há também o estabelecimento de contratos comerciais para aquisição de serviços específicos, que são importantes e complementares para as atividades da CR. Esses serviços estão no mercado e são ofertados por diversos fornecedores, com os quais a CR estabelece uma relação comercial.

A receita adquirida pela venda dos produtos elaborados a partir deste arranjo multi-institucional é repassada ao grupo de mulheres, que tem autonomia para decidir como será feito o pagamento a cada integrante. As mulheres são beneficiárias e alvo da tese de impacto da CR. Quando capacitadas, e mesmo durante o programa de capacitação, elas passam a compor a cadeia de suprimentos da empresa. Com elas, a relação é de cooperação. A interação é mais intensa e longa, mediada por contratos organizados com o parceiro institucional.



## + retomada e saiba mais

Você sai deste capítulo sabendo que é importante refletir e planejar a relação com os parceiros estratégicos do empreendimento social. Mas, além disso, vale ter em mente os seguintes pontos:

- Alianças estratégicas são relações bem qualificadas que o empreendimento social pode realizar com outros empreendimentos sociais, com empreendimentos comerciais, com OSC. Nelas, há acordos de cooperações que devem ser formais e assessorados juridicamente.
- Joint venture é um tipo especial de aliança estratégica entre parceiros, que dá origem a um outro empreendimento, distinto daqueles originais.
- Os fornecedores de um empreendimento social formam sua cadeia de suprimentos e, com eles, o empreendimento estabelece relações que podem ter base apenas comercial ou podem ser relações mais estreitas e de longo prazo. Essas relações precisam ser acompanhadas para que não haja falhas na oferta de insumos ou serviços importantes ao alcance dos objetivos de impacto e resultados econômicos e financeiros do empreendimento social.
- Combinando o nível de competência da equipe empreendedora com o grau de importância de uma atividade para o empreendimento social, é possível definir o tipo de relacionamento que deve ser estabelecido com parceiros e com os fornecedores. Em alguns casos, pode ser estratégico realizar a atividade internamente.

Sugerimos a leitura do artigo das pesquisadoras Tânia Heck e Luciana Vieira. Em **Internalizar ou Terceirizar, Eis a Questão**, elas discutem aspectos que devem ser levados em conta na tomada de decisão entre comprar de fornecedor ou internalizar a produção de um produto ou serviço (dilema make or buy). Atenção para dois interessantes quadros com vantagens e desvantagens para as duas opções.

<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/82677/78690>.

**INTERNALIZAR  
OU TERCEIRIZAR,  
EIS A QUESTÃO**

Saiba mais

### **POR QUE É TÃO DIFÍCIL MONTAR UM NEGÓCIO CONVINCENTE**

APRESENTAMOS UM MODELO DE RESPONSABILIDADE EMPRESARIAL QUE FUNDAMENTA  
SABEREMOS PROPOSTAS DE VALOR QUE SÃO DE FÁCIL ADOÇÃO, EMBORA SEJAM  
MUITO MAIS EFICAZES PARA O SETOR DE EMPREENDEDORIAS SOCIAIS DO QUE O SETOR  
DE EMPRESAS CONVENCIONAIS.

Saiba mais

No artigo “Por que é tão difícil montar um negócio convincente”, o pesquisador e também empreendedor de um empreendimento de impacto ambiental defende a importância do estabelecimento de uma relação de co-criação com clientes em várias fases do desenvolvimento do negócio. Isso garantirá mais assertividade na elaboração da proposta de valor. Dê só uma olhada no que ele compartilha

<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/82684/78697>.

Em **o Rei está Nu**, as pesquisadoras Adriana Pádua Ferreira e Cristiane Biazzin questionam a configuração das relações com fornecedores para alcance dos objetivos de sustentabilidade social, ambiental e financeira. As autoras apresentam o caso de uma multinacional do setor de alimentação e chamam atenção para a necessidade de relações mais colaborativas. Você vai gostar de conhecer as cinco dimensões utilizadas para avaliar cadeias de fornecimento sustentáveis.

<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/82679/78692>.

**O REI ESTÁ NU**

Saiba mais



# TRANSFORMAÇÃO

uma jornada no empreendedorismo social <sup>3</sup>



UM PROJETO DO