



Minicase Leben Alimentos

Professora Maria Flávia Bastos

O caso Leben Alimentos:

O dilema ético e a complexidade dos sistemas interdependentes

Título do desafio ou pergunta norteadora

Como avançar em sustentabilidade sem comprometer a viabilidade econômica da cadeia de suprimentos?

Quem é a protagonista do caso?

A **Leben Alimentos** (neste *minicase*, trata-se de uma empresa fictícia), é uma indústria nacional de alimentos saudáveis, com presença em todo o território brasileiro. Com mais de 20 anos de atuação no mercado nacional, a **Leben Alimentos** está entre os principais *players* de seu setor, operando com foco em inovação, saúde alimentar e compromisso ambiental. Nos últimos cinco anos, a empresa passou a integrar índices de sustentabilidade e, por isso, começou a ser cobrada de maneira mais intensa (por seus clientes, investidores e órgãos reguladores) a ampliar sua responsabilidade socioambiental em toda a cadeia produtiva – sobretudo, no que tange ao transporte, às embalagens e a origem dos insumos.

Qual é o cenário?

Para garantir insumos que respeitem seu foco em saudabilidade, a **Leben Alimentos** opera com mais de 60 fornecedores, distribuídos em diversas regiões do Brasil. Muitos desses ainda são pequenos produtores ou fazem parte de cooperativas locais e entregam insumos perecíveis como frutas, castanhas e vegetais minimamente processados. Dessa maneira, a logística da Leben Alimentos depende de transporte rápido e refrigerado, com rotas muitas vezes complexas e submetidas a sazonalidade.

Para garantir a preservação de seus principais produtos, a **Leben Alimentos** utiliza embalagens práticas e seguras, mas, ainda, com baixa reciclabilidade. Recentemente, grandes redes varejistas passaram a exigir comprovações formais de boas práticas ambientais e sociais de toda a cadeia da qual faz parte a **Leben Alimentos**.

Na busca por diminuir seu impacto ambiental, a **Leben Alimentos** examina a possibilidade de adotar novos tipos de embalagem com materiais biodegradáveis ou recicláveis. Essas mudanças exigiriam, no entanto, outras formas de conservação e adaptação do processo logístico – o que poderia comprometer a operação de muitos fornecedores que estão em lugares remotos, que não têm estrutura para cumprir essas exigências. Além disso, o uso de alternativas mais verdes (como transporte de baixa emissão) não é viável em rotas rurais mais remotas, locais onde a base fornecedora está.

A exigência crescente por certificações ambientais também se torna um obstáculo para os pequenos fornecedores, que não têm equipe ou recursos para se adequarem. Essa tensão entre os compromissos públicos de ESG e a realidade operacional dos fornecedores cresce, agravada por pressões competitivas e aumento de custos logísticos. A área de sustentabilidade da **Leben Alimentos** ainda busca organizar os dados necessários para compreender a situação de forma mais precisa.

Qual é o problema?

O atual desafio que a **Leben Alimentos** está enfrentando é o de tornar sua cadeia de suprimentos mais sustentável, considerando seus compromissos ambientais sem, com isso, comprometer a viabilidade econômica, principalmente dos pequenos fornecedores (parte de seus compromissos sociais) que a compõem.

A **Leben Alimentos** está sendo pressionada por clientes, investidores e entidades reguladoras a apresentar evidências concretas de sustentabilidade, rastreabilidade e redução de impacto ambiental. Porém, sua base fornecedora é altamente diversa, com diferentes níveis de recursos, infraestrutura e maturidade.

Os novos critérios ESG aplicados à cadeia (como aumento da exigência por certificações, debate sobre embalagens de menor impacto) geram tensões entre os compromissos assumidos e a realidade das operações. Internamente, a área de sustentabilidade ainda não dispõe de dados completos e integrados para tomar decisões baseadas em evidências. A diversidade dos fornecedores e a falta de padronização dos indicadores dificultam o mapeamento e o monitoramento da cadeia, limitando a capacidade da empresa de avançar com a consistência necessária, sem provocar crises.

O maior dilema estratégico da **Leben Alimentos** é, portanto, como ampliar a sustentabilidade de sua cadeia produtiva sem inviabilizar fornecedores, comprometer prazos de entrega ou aumentar os custos operacionais em um setor altamente competitivo. Enquanto a pressão por evidências concretas de sustentabilidade aumenta, a realidade operacional impõe desafios significativos. A diversidade da base fornecedora, a falta de padronização de dados e a tensão entre o "E" e o "S" do ESG expõem uma contradição cada vez mais difícil de ignorar: como salvar o planeta sem renunciar a quem sempre alimentou essa jornada?

Conheça mais sobre a professora Maria Flávia Duarte



Maria Flávia Diniz Bastos Coelho Duarte é professora convidada da Fundação Dom Cabral, atuando nas áreas de responsabilidade social e empreendedorismo. Graduada em comunicação social, tem mestrado em gestão social, educação e desenvolvimento local e doutorado em administração, tendo desenvolvido no mestrado uma metodologia de ensino para implantação de agências experimentais de empreendedorismo social em instituições de ensino superior.

É professora, pesquisadora e palestrante nas áreas de empreendedorismo, empreendedorismo social, negócios sociais e de impacto, sustentabilidade, diversidade, educação e humanismo e é autora de cinco livros: *Educação e empreendedorismo: um encontro que (trans)forma cidadãos* (2013), *Não manual de empreendedorismo* (2018), *Quando me reinventei – lições de pessoas e empresas* (2019), *Ainda não temos respostas: reflexões sobre uma economia baseada no afeto* (2020) e *Só restou a poesia* (2021).

