

CASO

Submissão: 17/05/2022 | Aprovação: 05/08/2022

DOI: <https://doi.org/10.12660/gvcasosv12n2c22>

NUTTY WORLD BRASIL: DESAFIOS AO GERENCIAMENTO SUSTENTÁVEL DE UMA REDE DE SUPRIMENTOS

Nutty World Brazil: Challenges to the sustainable management of a supply network

Gustavo Gomes Rocha¹ | gustavogomesrocha@gmail.com

Eduardo Russo² | eduardo.russo@coppead.ufrj.br

¹Fundação Getúlio Vargas e Universidade Federal do Rio de Janeiro – Rio de Janeiro, RJ

²Universidade Federal do Rio de Janeiro – Rio de Janeiro, RJ

RESUMO

A política corporativa de gestão de risco social representa uma adaptação dos gestores sobre os novos valores ambientais, morais e de governança social do mercado. Empresas que não se adequem a tais perspectivas podem encontrar dificuldades em se desenvolver. Nesse contexto, o caso narra um plano de expansão da Nutty World no Brasil que apresentou dilemas relacionados aos novos consumidores e na aquisição de maiores quantidades de insumos. A solução foi procurar uma nova fornecedora que apresentasse diluição dos custos. O plano, contudo, demonstrou dificuldades relacionadas aos critérios de gestão da qualidade e qualificação dos intermediários da cadeia de suprimentos. Dessa forma, o direcionamento dessas discussões ocorre para alunos de Graduação em Administração de Empresas com interesse no entendimento de gestão de risco social na cadeia produtiva e da qualidade de fornecedores.

Palavras-chave: cadeia de suprimentos, gestão de risco social, dilemas operacionais, gestão estratégica, franquias.

ABSTRACT

The corporate policy of social risk management represents an adaptation by company managers to the new environmental, moral, and social governance values of the market. Companies that do not adapt to such perspectives may find it difficult to develop. In this context, the case recounts an expansion plan of Nutty World in Brazil that presented dilemmas related to new consumers and the acquisition of larger quantities of supplies. The solution was to look for a new supplier that would present cost dilution. The plan, however, showed difficulties related to quality management criteria and qualification of the intermediaries in the supply chain. The focus of these discussions is on Business students with an interest in understanding social risk management in the supply chain and supplier quality.

Keywords: supply chain, social risk management, operational dilemmas, strategic management, franchising.

INTRODUÇÃO

Em setembro de 2021, o CEO da sede brasileira da Nutty World, João Brent, decidiu colocar em prática a estratégia de expansão da rede, com novas lojas agora concentradas também nos estados do Norte e Nordeste. A empresa norte-americana, especializada na comercialização de castanhas *gourmet*, operava desde 2005 com sistema de franquias nos principais *shoppings* da região Sudeste brasileira, como o Mooca Plaza e Tietê na cidade de São Paulo (SP), e o Rio Sul e o Tijuca Shopping no Rio de Janeiro (RJ). Mas, para viabilizar tais interesses expansivos, João Brent tinha na questão da rede de fornecedores um dos principais problemas a serem resolvidos, uma vez que seus atuais parceiros não tinham o volume necessário para atender as pretensões da empresa.

A procura por um novo fornecedor de castanhas-do-pará (também denominadas castanhas-do-brasil ou castanhas-da-amazônia) para suprir a demanda das novas franquias começou com a criação de um grupo de trabalho composto por 30 funcionários da empresa que reuniu diretores, gerentes e analistas de diferentes setores, para produzir um estudo de mercado que identificasse possíveis maneiras de diversificar a rede de suprimentos da Nutty World no Brasil. O relatório tinha como principal objetivo apresentar o perfil mercadológico das regiões Norte e Nordeste e, assim, fornecer a Brent a melhor maneira de elaborar um plano de expansão responsável por captar franqueados nos novos estados. O comitê se dividiu em três grupos: enquanto o Grupo 1 analisou as características dos interessados em franquear quiosques da Nutty World, o Grupo 2 ficou responsável por coletar informações sobre o perfil de prováveis consumidores, e o Grupo 3 se preocupou com o problema mais crítico, que era a procura e qualificação de novos fornecedores de insumos.

Após semanas de trabalhos intensos, o relatório chegou até as mãos de Brent e demais membros do *board* da empresa em dezembro de 2021. Apesar de identificar um mercado consumidor relevante para as novas regiões, um ponto crítico para tornar o negócio mais competitivo e interessante aos novos franqueados passava pela necessidade de se adaptar ao menor poder de compra dos consumidores daquela praça, por meio do barateamento do produto final e conseqüente valor dos insumos. Os novos fornecedores que poderiam possibilitar essa redução de custos estavam localizados na região de Boca do Acre, ao oeste do Amazonas, uma região capaz de produzir quantidades que poderiam chegar a 900 toneladas ao ano e que historicamente apresentava tradição de famílias coletoras que comercializam a castanha-do-pará bruta desde a década de 1990. Além dessas, outras localidades que apresentaram um bom custo-benefício foram as regiões de Beruri (AM), Lábrea (AM), Porto Velho (RO), e Humaitá (AM), as quais já eram tradicionalmente conhecidas pelas operações da empresa nas regiões Sul e Sudeste, mas que apresentavam um certo esgotamento da exploração de castanhas.

Após analisar o relatório, Brent se sentia inseguro em firmar uma parceria com um novo fornecedor ainda de poucas referências. Devido às restrições de mobilidade impostas pela pandemia de Covid-19, a Nutty World não conseguiu enviar uma delegação de executivos para avaliar localmente as qualificações do parceiro e as condições sociais e trabalhistas de seus cooperados. Ainda assim, devido a pressões da sua matriz para que a expansão fosse realizada o mais rapidamente possível, todo o processo de análise de qualificação foi realizado remotamente, após uma série de reuniões de videoconferência que culminaram na assinatura de um acordo de

fornecimento com as Castanhas Bêdoá Ltda., em janeiro de 2022. Um dos principais critérios para a escolha do fornecedor fora devido ao seus custos atrativos, cerca de 20% abaixo do que a empresa estava acostumada a pagar no Sudeste, além de uma promessa de fornecimento de 1 tonelada por ano com possibilidade de expansão para até 2,5 toneladas caso os objetivos do projeto de expansão fossem cumpridos, com o aumento do número de franqueados. Em meio às incertezas e riscos à marca que a associação com um novo parceiro de poucas referências poderia trazer, Brent estava satisfeito, uma vez que tudo ocorria conforme planejado, e, após 30 dias da assinatura do contrato, as Castanhas Bêdoá já entregavam seu primeiro grande carregamento.

A NUTTY WORLD NO BRASIL

João Brent, filho de brasileiros que imigraram para a Flórida, Estados Unidos, no início da década de 1980, passou a sua vida toda na cidade de Tampa, trabalhando no mercado imobiliário com aluguel de casas para brasileiros e latino-americanos de alto poder aquisitivo, que estavam nos Estados Unidos a passeio ou tinham interesse em migrar para o país. Certo dia, em uma viagem com seus primos brasileiros em um dos parques da Disney, acabou experimentando pela primeira vez castanhas caramelizadas artesanalmente com forte aroma adocicado. Ao questionar seus primos sobre a existência desse produto no Brasil, recebeu uma resposta negativa, deixando-o pensativo, uma vez que uma boa variedade daqueles insumos era justamente originária do Brasil, como as castanhas-do-pará. O doce, nativo da região germânica da Bavária, já fazia sucesso na Alemanha e outros países da Europa, e em 2009 começou a ser comercializado pela Nutty World também nos Estados Unidos.

A marca, fundada em Miami por Alan Brown, após ter se deparado com as castanhas caramelizadas em uma de suas viagens à Áustria, estava em plena expansão pela Costa Leste dos Estados Unidos e buscava investidores para levar o modelo também para outros países. Brent, se aproveitando de sua conexão com o mercado sul-americano, se aproximou da Nutty World visando levar a marca para o Brasil, mais especificamente para a cidade de São Paulo (SP), onde mantinha família. A empresa, coordenada por seu idealizador, Alan Brown, viu grandes potencialidades no plano do brasileiro, justamente pela oferta de castanhas-do-pará que o País apresentava. A parceria foi firmada por meio de um contrato de cinco anos de exclusividade do maquinário, fórmula e marca que poderiam ser estendidos caso o número de franquias com bons resultados chegasse a 25 já nos primeiros dois anos. Em 2010, João Brent desembarcou no Brasil, fundando uma subsidiária da Nutty World em São Paulo – a maior cidade brasileira que detinha grande concentração de *shoppings centers*, espaços ideais para o seu modelo de quiosques, compatíveis também com aeroportos e parques no geral.

O sucesso da expansão no Estado de São Paulo ocorreu pela surpresa que os consumidores tiveram ao provar algo novo: um doce original da Bavária, mas agora com a diferença de ser feito com insumos 100% brasileiros, com aroma e sabor totalmente diferentes de como se costumava consumir a típica castanha nacional. Por ser um produto completamente desconhecido no País naquele momento, Brent investiu em simplificar ao máximo a primeira experiência dos

consumidores – “o impulso era a forma de fazê-los ao menos experimentar”. Para isso, as pessoas deveriam ser levadas ao quiosque pelo cheiro adocicado que tomava os corredores dos *shoppings*. No momento em que a pessoa se aproximava do carrinho, havia apenas um vendedor e um produto, composto de um cone de papel com três dimensões (pequeno, médio ou grande) que carregava um *mix* de castanhas nacionais adocicadas.

A Nutty World, ao superar a barreira de produto desconhecido, logo se consolidou com o público de passeio em *shoppings* e pessoas que aguardavam em salões de aeroportos. Contudo, houve dificuldades em certos momentos, como em 2012, quando lojistas do Shopping Iguatemi (SP) reclamaram do cheiro extremamente forte que as castanhas produziam. Foi necessária, então, uma mudança na receita do xarope para que a intensidade do cheiro não atrapalhasse o entorno. Logo após a implementação da nova fórmula, os lojistas começaram a afirmar que estavam ganhando clientes pela proximidade dos quiosques que conseguiam atrair os consumidores – “ter um Nutty World próximo tornou-se um ativo de valorização de espaços públicos e privados”.

A marca, nesse contexto, se expandiu em 2015 por toda São Paulo, chegando aos aeroportos de Guarulhos e Congonhas, além de *shoppings* como Tatuapé, Tietê e Mooca Plaza, totalizando 48 pontos de venda, todos operados no modelo de franquia. No início de 2016, já com o contrato de exclusividade estendido até 2025, João Brent iniciou a expansão para o restante do Sudeste, chegando aos estados do Rio de Janeiro, Minas Gerais e Espírito Santo, com destaque para os *shoppings* Rio Sul, Niterói, Center Uberlândia e Vitória. No fim de 2017, a Nutty World já contava com 89 quiosques no Brasil, possibilitando agora que a marca partisse também para os estados da região Sul. Até o final de 2021, Brent já havia fechado contratos para um total de oito novas lojas no Paraná e três em Santa Catarina.

Em dezembro de 2021, a Nutty World no Brasil possuía um valor de mercado em torno de 110 milhões de reais, com faturamento de 57 milhões anuais, dispondo de 120 quiosques franqueados espalhados pelas regiões Sul e Sudeste. Recentemente, um investimento total em um quiosque da marca ficava em torno de 75 mil a 97 mil reais, com o tempo de retorno financeiro sendo, em média, de 14 a 20 meses, e um faturamento médio mensal de 43 mil reais. Outro ponto interessante do modelo estava no seu baixo custo de operação, com insumos pouco perecíveis e equipe de funcionários reduzida, que podia variar de um a três, dependendo da configuração do quiosque. Como contrapartida do modelo, o franqueado teria que estar disposto a ceder 10% do seu faturamento, indo 8% para os *royalties* da marca e outros 2% diretamente investidos em propaganda pelo escritório central da empresa.

DIVERSIFICAÇÃO DA REDE DE SUPRIMENTOS E AS NOVAS FRANQUIAS

No ano de 2021, os bons resultados da marca deixaram a empresa bem consolidada no mercado Sul e Sudeste brasileiro. A expansão para outras praças do País, no entanto, era um antigo desejo de Brent que ele vinha adiando sobretudo por problemas de capacidade em sua cadeia

de suprimentos regular. A produção nas regiões de Beruri (AM), Lábrea (AM), Porto Velho (RO), e Humaitá (AM) apresentavam para a empresa uma totalidade anual de oito toneladas de castanhas-do-pará. Como são áreas já conhecidas na oferta desses insumos, tais fornecedores já apresentavam uma concentração de compradores – inclusive as franquias Sul e Sudeste da Nutty World – que esgotavam as ofertas anuais.

Além da falta de capacidade, outros esforços precisavam ser feitos também na diminuição dos custos de insumos com a finalidade de se adequar às diferentes realidades de mercado das novas praças. Brent e sua equipe, após investirem em um estudo mercadológico, entenderam que a diminuição dos custos de insumos poderia vir a partir da contratação de um novo fornecedor regional de castanhas responsável pela qualificação de uma nova rede de suprimentos em localidade mais próxima das novas lojas. O novo intermediário escolhido que atendia a essas características foram as Castanhas Bêdoá, localizada na região de Boca do Acre, justamente por apresentar os maiores potenciais de expansão de fornecimento, dado que havia ainda muitas áreas daquela localidade com castanhais ainda não comercialmente explorados.

Em posse dessas informações e no interesse de promover a expansão da Nutty World, João Brent, em janeiro de 2022, entrou em contato com o comercial da Bêdoá para discutir os termos contratuais de fornecimento de castanhas. Devido à pandemia de Covid-19 que atingia o mundo e o Brasil à época, todo o contato acabou se dando remotamente, e, já na primeira conversa, o CEO notou que a empresa havia entrado havia pouco tempo no mercado, e com apenas seis meses de operação ainda não representava grandes parceiros comerciais. Nesse sentido, a falta de referências acabou abrindo espaço para a negociação de um novo contrato de fornecimento com valor cerca de 20% abaixo do que Brent estava acostumado a pagar aos seus outros fornecedores.

O acordo se desenrolou em menos de uma semana, muito por conta da pressão que a matriz da Nutty World nos Estados Unidos vinha fazendo sobre Brent para que o projeto de expansão estivesse operacional o quanto antes. Esperava-se que, à medida que estabelecessem o novo canal de suprimentos, os acordos com os novos franqueados poderiam ser finalizados rapidamente. As quantidades de castanhas-do-pará que deveriam ser fornecidas ficaram em torno de 1 tonelada por ano, com possibilidade de expansão para até 2,5 toneladas, a depender das metas atingidas relacionadas ao projeto. No dia 21 de janeiro daquele mesmo ano, todos os trâmites burocráticos já haviam sido finalizados, e o contrato de fornecimento assinado para até 2027, com possibilidade de expansão para mais cinco anos, até 2032.

Enquanto Brent concluía o contrato com as Castanhas Bêdoá, sua equipe de especialistas em vendas, do dia 25 de janeiro ao dia 15 de fevereiro de 2022, conduziu apresentações em todas as capitais das regiões Norte e Nordeste. O foco das conversas com os possíveis novos franqueados foi demonstrar que a marca Nutty World do Brasil já havia superado o problema dos preços de insumos, deixando o produto final mais acessível às novas localidades. Os interessados, contudo, mantinham certas dúvidas sobre a redução dos valores dos insumos e questionavam como a marca poderia ter alcançado tal resultado.

Inicialmente, a Nutty World estava reticente em expor a identidade do seu novo fornecedor, de modo a garantir sua vantagem competitiva diante de possíveis concorrentes. Contudo, após

as contestações dos franqueados, os representantes de João Brent decidiram por apresentar as Castanhas Bêdoá, destacando-as como uma nova fornecedora com uma estratégia de expansão agressiva que buscava adentrar rapidamente o mercado *gourmet* de castanhas brasileiras. Com o fim das conferências, os especialistas em vendas conseguiram angariar a confiança de certos investidores, obtendo 26 novos acordos de franquia que seriam distribuídos em *shoppings* e aeroportos das capitais do Norte e Nordeste; com destaque para os estados da Bahia, com seis, Ceará, com cinco e Manaus, com quatro quiosques.

DESAFIOS PARA A SUSTENTABILIDADE DA MARCA

No dia 20 de fevereiro de 2022, foi transmitida uma reportagem no Fantástico – programa da Rede Globo de televisão aberta que vai ao ar todo domingo, com grande alcance nacional – sobre a cadeia produtiva de castanhas-do-pará na Amazônia, com enfoque na região de Boca do Acre, onde estão localizadas as Reservas Extrativistas Arapixi e Florestas Nacionais de Purus e de Mapiá-Inauini. A matéria especial, com duração de cerca de 20 minutos, retratou o cotidiano de 10 famílias que sobreviviam da coleta de castanhas em áreas da Floresta Amazônica, onde as condições de trabalho eram análogas à escravidão, inclusive com exploração do trabalho infantil. Durante o programa, foram passadas imagens das famílias coletando castanhas em áreas de risco, e condições precárias de salubridade (Anexo 1).

As histórias dessas famílias coletoras acabam sendo sempre muito parecidas, em que a atividade extrativista é passada de pais para filhos, sem grande possibilidade de ascensão social. Os homens praticam a quebra do fruto duro que cai da castanheira com ferramentas afiadas, as crianças, por suas mãos pequenas, recolhem as castanhas da parte interior do fruto, e as mulheres cuidam de separar e alocar as castanhas nos baldes para transporte, além da organização da comida e do lugar para descanso. Outra figura importante dessa cadeia produtiva são os regatões, intermediários entre a compra e venda de castanhas dos coletores para as indústrias de refinamento.

Em muitos casos, esses intermediários repassam uma parte pouco expressiva dos lucros para os extrativistas, que precisam utilizar essa renda durante todo o ano até a próxima safra. Os regatões não só se dispõem a auxiliar na venda, mas fornecem empréstimos a juros exorbitantes para suprimentos e ferramentas que auxiliam as famílias a começar a vida de catadores, se mantendo com esses insumos durante os dias de viagem dentro da mata fechada. Esse mecanismo de troca transforma as famílias em reféns de um modelo de trabalho análogo à escravidão por dívida, visto que o repasse dos lucros é baixo, e eles não conseguem pagar aos regatões o que devem, contraindo cada vez mais empréstimos para novas safras e sendo obrigados a aceitar descontos nos valores das matérias-primas por parte desses intermediários.

Como se não bastasse, a região de Boca do Acre ainda é conhecida por ser uma das mais pobres do Brasil, com índices de extrema pobreza que obrigam 51,2% da população a depender de programas de transferência de renda do Governo Federal, como Bolsa Família. Além disso, 65% da população não têm qualquer grau de instrução ou ensino fundamental completo, e as

atividades de pesca e agricultura funcionam como uma economia de subsistência. As condições socioeconômicas e a falta de uma autoridade pública fiscalizadora criam um ambiente propício à informalidade, deixando dezenas de famílias desamparadas de direitos fundamentais como saúde pública e previdência social.

No fim da reportagem, o Fantástico apresentou diversas empresas brasileiras e internacionais que se beneficiam dessa atividade ilícita. Além de marcas europeias e norte-americanas, a Nutty World do Brasil acabou sendo uma das empresas citadas como uma das principais compradoras das castanhas da região. No dia seguinte, os impactos da reportagem repercutiram de maneira rápida tanto interna quanto externamente, ficando o nome da empresa entre os *trending topics* do Twitter no dia 21 daquele mês. Alguns consumidores alegavam estar envergonhados por serem consumidores da marca. Entre os franqueados, a repercussão foi igualmente negativa. Em algum momento daquele mesmo dia, já se viam diversas campanhas de pessoas nas redes sociais pedindo o boicote dos produtos da Nutty World. Já na terça-feira, dois dias após a reportagem ter ido ao ar, pelo menos metade dos 120 quiosques da marca espalhados pelos *shoppings*, aeroportos e parques do Brasil permaneceu fechada devido a relatos de hostilidades por parte do público.

DILEMAS PARA O FUTURO DA NUTTY WORLD NO BRASIL

Durante a semana da reportagem, a repercussão negativa sobre a marca Nutty World não diminuiu. Devido à visibilidade que teve o caso, o Ministério Público do Trabalho logo colocou a marca sob investigação por associação junto à fornecedora Castanhas Bêdoá. Com receio de possíveis consequências jurídicas, todos os 26 novos franqueados das operações Norte-Nordeste da empresa, seguidos por outros 37 das regiões Sul e Sudeste, entraram em contato com a sede de São Paulo, exigindo o cancelamento unilateral dos contratos. Além deles, gerentes de alguns *shoppings* ameaçaram banir os quiosques da propriedade. Logo as discussões vieram a ultrapassar as fronteiras do Brasil, alcançando ambientes internacionais, onde a Organização Mundial do Trabalho comentou a possibilidade de a matriz da marca também receber uma investigação e possíveis punições nos Estados Unidos. Analisando todo esse contexto, o fundador e presidente, Alan Brown, se dirigiu ao Brasil para esclarecer presencialmente com Brent as repercussões desencadeadas pela reportagem do Fantástico.

João Brent, entendendo a urgência da situação, convocou seu *board* de diretores para elaborar um plano de resposta à crise, a ser apresentado para Alan Brown em sua chegada. Além de dar uma resposta imediata, Brent sabia que Brown requereria que fosse revista toda a política empresarial de gerenciamento de risco adotada pela Nutty World até então, de modo a avaliar possíveis impactos que o risco social de novos acordos poderia gerar. No entanto, eles tinham apenas 72 horas até a chegada de Brown para provar que a Nutty World do Brasil poderia se recuperar desse constrangimento internacional.

As horas seguintes foram tensas, marcadas por reuniões e calorosas discussões entre a alta direção da empresa, advogados e investidores franqueados. Brown, juntamente com um time

de outros quatro executivos da matriz norte-americana da marca, finalmente desembarcou no aeroporto de Guarulhos (SP), e todos, antes mesmo de poderem desfazer suas malas, se dirigiram à sede da Nutty World Brasil para atender ao primeiro compromisso que tinham agendado. Após a chegada aos escritórios, as conversas logo se iniciaram, conforme segue:

Alan Brown: “Ótimo revê-lo pessoalmente, Brent, você e seu *staff* fizeram bons trabalhos com a Nutty World no Brasil até aqui. Sempre apresentaram bons resultados financeiros, crescimento de franqueados e planos para expansão da marca. Mas acredito que algo tenha passado despercebido pela lente de seus gestores nesses últimos meses, não acha?”

João Brent: “Agradeço a visita, Alan, sempre bom rever aquele que acreditou em meus primeiros planos para a marca no Brasil. Como no passado, posso lhe garantir que tenho a solução para a empresa se reerguer e retomar seu lugar de pioneira e líder nas vendas de castanhas caramelizadas nesse grande mercado. Venha, sente-se, eu e meus diretores mostraremos como a Nutty World não só se recuperará comercialmente no Brasil, como também inaugurará novos parâmetros para sustentabilidade da marca no mundo”.

Anexo 1

Trabalho em condições precárias e trabalho infantil na colheita de castanha



Fonte: Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2021).