



9º Congresso de Pós-Graduação

SUSTENTABILIDADE NA GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: UM ESTUDO DE MULTI-CASOS DAS AÇÕES QUE AS EMPRESAS ESTÃO ADOTANDO.

Autor(es)

FRANCISCO IGNACIO GIOCONDO CESAR

Orientador(es)

ALEXANDRE TADEU SIMON

1. Introdução

No mercado contemporâneo global, as organizações encontram-se pressionadas por duas forças intensas, por um lado os desafios impostos pela globalização, a qual carrega uma grande competitividade empresarial, que é facilitada pelo enfraquecimento das fronteiras comerciais, agilidade no fluxo de informação e na necessidade de constante evolução tecnológica; por outro a exigência dos consumidores quanto à qualidade, rapidez na entrega, ciclo de vida mais curto dos produtos e serviços e sua rápida substituição. Como se estes dois fatores, concorrentes e clientes, já não bastasse, também surge a preocupação com a preservação do meio ambiente e qualidade de vida.

Este último, meio ambiente, vem tomando cada vez mais espaço na mídia, como também nas legislações impostas pelos governos, devido a sua crescente degradação, que faz com que passe a ser primordial que as empresas entendam a sustentabilidade como uma questão estratégica, intimamente ligada às atividades das organizações. Este tema, não admite ser tratado de forma secundária às relações e operações empresariais, pois trata-se de uma questão que envolve a manutenção da vida no planeta, e que mais do que nunca presente no cotidiano das pessoas, da sociedade e das organizações.

Considerando a importância e a atualidade dos temas aqui envolvidos, sustentabilidade e gestão da cadeia de suprimentos (GCS), o presente estudo tem por objetivo dar uma visão geral de como a sustentabilidade na GCS vem sendo incorporada e gerenciada nas empresas, em suas diversas áreas desde suprimentos, transformação e distribuição. A forma de estudo será em um primeiro momento uma revisão bibliográfica dos conceitos envolvidos que será complementado com uma pesquisa de campo exploratória e qualitativa, usando a estratégia de estudo de caso múltiplo, onde duas empresas focais foram analisadas.

A seguir, são apresentados os temas utilizados com base para o desenvolvimento deste trabalho. Primeiramente é abordado o contexto da logística, cadeia de suprimentos, gestão da cadeia de suprimentos, sustentabilidade e finalmente a sustentabilidade na gestão da cadeia de suprimentos.

Logística

Na definição de logística, encontramos várias abordagens, conforme a seguir:

É o trabalho exigido para mover e posicionar o inventário na cadeia de suprimentos. A logística é o processo que gera valor a partir da configuração do tempo e do posicionamento do inventário; é a combinação da gestão de pedidos de uma empresa, do inventário, do transporte do armazenamento do manuseio e embalagem de materiais, enquanto procedimentos integrados em uma rede de instalações. (BOWESOX et al, 2006, p. 21).

É a parte dos processos da cadeia de suprimento que planeja, implementa e controla o efetivo fluxo e estocagem de bens, serviços e informações correlatas desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender às necessidades dos clientes. (PIRES, 2004, p. 58)

Nas definições acima, tanto Bowesox et al (2006, p. 21) como Pires (2004, p. 58) destaca a função da logística diretamente relacionada com a gestão das operações ao longo da cadeia, tal como - inventário, transporte, armazenamento, manuseio, embalagem etc..

Cadeia de Suprimentos (Supply Chain) (CS)

Um bom entendimento de Supply Chain, que é a estrutura formada por um grupo de empresas que se une com um mesmo objetivo,

que é facilitar o processo de fabricação de um determinado produto, facilitando o fluir, a transformação da matéria prima empresa foco, até a entrega deste produto ao cliente final. O objetivo desta estrutura é obter os menores custos com a finalidade de disponibilizar um produto de menor preço, com o objetivo de maximizar sua competitividade no mercado. De acordo com Ballou (2006, p. 28), A cadeia de suprimentos abrange todas as atividades relacionadas com o fluxo e transformação de mercadorias desde o estágio da matéria-prima (extração) até o usuário final, bem como os respectivos fluxos de informação.

Para Lambert (LAMBERT, 2008, p. 3-4), a cadeia é definida através dos relacionamentos de todas as organizações com as quais a empresa foco interage: de um lado os canais de fornecedores e de outro os canais de distribuição e clientes.

Gestão da Cadeia de Suprimentos (Supply Chain Management) (GCS)

Como mostrado pelos autores, a GCS tem muito mais uma conotação estratégica do que operacional. Em Ballou (2006, p. 28), o gerenciamento da CS é a integração dessas atividades, mediante relacionamentos aperfeiçoados na CS, com o objetivo de conquistar uma vantagem competitiva sustentável. Por sua vez, Bowesox et al (2006, p. 21), compreende que empresas que colaboram para alavancar posicionamento estratégico e para melhorar a eficiência das operações. Uma estratégia da cadeia de suprimentos é um arranjo de canal baseado na dependência reconhecida e na gestão de relacionamentos.

Sustentabilidade

No dicionário, a sustentabilidade simplesmente implica que um determinada atividade ou ação seja susceptível de se sustentada (ou seja, de continuar indefinidamente). Para o nosso estudo, e com o pensamento no meio ambiente, esta definição não é particularmente útil uma vez que muitas práticas altamente nocivas podem ser mantidas por longo período de tempo. (ALMEIDA, 2009, p. 17)

O termo "sustentável" provém do latim sustentare (sustentar; defender; favorecer, apoiar; conservar, cuidar). (WIKIPEDIA., 2011), e é com este contexto que iremos utilizar o termo.

Uma das mais conhecidas abordagens em torno da sustentabilidade, é a qual considera que a sustentabilidade é amparada por três pilares: (i) pilar econômico; (ii) pilar ambiental; e (iii) pilar social, os quais são referenciados como Triple Bottom Line (TBL), (LEE; KIM, 2009; NOBRE FILHO et al, 2006).

Sustentabilidade na Gestão da Cadeia de Suprimentos (SuGCS)

Em Kleindorfer et al. (2008), o termo sustentabilidade em cadeias de suprimentos pressupõe gestão ambiental e cadeia de suprimentos em circuito fechado (close loop supply chains). Para Corrêa (2010, p. 343), sustentabilidade em redes de suprimento, de forma bem simples, visa garantir que o atendimento de necessidades correntes pela rede não comprometa o atendimento, pelas gerações futuras, das suas necessidades.

Em uma definição mais abrangente e atual, temos que:

A gestão da cadeia de suprimentos sustentável corresponde ao gerenciamento dos fluxos de material, informação e capital, bem como, da cooperação entre as empresas que compõem a cadeia, ao mesmo tempo em que considera os objetivos relacionados às dimensões econômicas, social e ambiental da sustentabilidade, os quais são resultantes das exigências de seus clientes e stakeholders. Em cadeias de suprimentos sustentáveis, critérios ambientais e sociais precisam ser cumpridos pelos membros da cadeia para que os mesmos se mantenham como membros da mesma, pois se espera que a competitividade seja mantida ao satisfazer as necessidades de seus clientes e o critério econômico seja cumprido. (JOURNAL OF CLEANER PRODUCTION, 2008; MULLER, 2008, citado por DALÉ, et al., 2010, p. 6)

Para o propósito deste trabalho, será adotada a seguinte definição: A SuGCS corresponde ao gerenciamento das ações de sustentabilidade (em suas dimensões econômicas, social e ambiental) dos fluxos cooperativos (materiais, informações, capitais, etc) entre as empresas que compõem a cadeia, ao mesmo tempo que considera os objetivos estratégicos relacionados para conquistar uma vantagem competitiva para todos os envolvidos na operação, assim como os resultados das exigências de seus clientes e stakeholders.

SuGCS Principais Práticas

Para que a sustentabilidade venha a ser praticada em toda a extensão da cadeia, algumas práticas devem ser desenvolvidas para possibilitar não apenas a captura de valor como também a criação de valor sustentável ao longo desta cadeia.

Para isto, algumas práticas serão aqui destacadas como forma de SuGCS, não querendo com isto esgotar o assunto

2. Objetivos

O objetivo desta pesquisa é avaliar como as empresas estão praticando a sustentabilidade na gestão da cadeia de suprimentos, como vem sendo integrada nas suas diversas operações, suprimentos, transformação e distribuição. O termo sustentabilidade que já vem sendo utilizado nas mais diversas áreas de atividade humana, também está sendo tratado na área da logística e cadeia de suprimento, na qual ao longo da cadeia de valor, ela é percebida como indissociável pela contribuição que esta dá a prosperidade econômica e a qualidade sócio-ambiental.

3. Desenvolvimento

A metodologia utilizada neste artigo, em um primeiro instante foi uma pesquisa documental, que consiste na busca de estudos anteriores que já foram produzidos por outros cientistas e que geralmente são publicados em livros e artigos científicos (ACEVEDO, 2006, p.48), para o conhecimento e aprofundamento do tema proposto.

De acordo com Roesch (2006, p. 127-175), como propósito do projeto uma pesquisa-diagnóstico onde visa explorar o ambiente organizacional e de mercado; tendo como método utilizado quali-quantitativo, que é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa ou um plano.

Os critérios para a seleção da pesquisa, foram: (i) empresas participante como empresa focal (central) de uma cadeia de suprimentos, (ii) empresas que desenvolvam práticas sustentáveis; (iii) que estas práticas tenham sido realizadas nos últimos quatro anos; (iv) práticas divulgadas em periódicos revistas especializadas com a finalidade de manter a contemporaneidade do estudo.

A partir da Tabela 1, realizando a pesquisa documental em periódicos, onde foram avaliadas no total de 54 empresas, destas no segmento agrícola são duas participantes (3,7%), no segmento industrial um total de 37 empresas (68%), no segmento de serviços um total de 17 empresas (31,5%) e no segmento de varejo um total de quatro empresas (7,4%).

A partir deste universo de 54 empresas, verificou-se através de suas declarações nas entrevistas onde relatava as suas práticas SuGCS.

4. Resultado e Discussão

Para analisar o resultado da tabela 3, iremos avaliar a atuação da empresa nos 3 vetores da sustentabilidade: o pilar econômico, pilar ambiental e o pilar social, os quais são referenciados como Triple Bottom Line (TBL), (LEE; KIM, 2009; NOBRE FILHO et al, 2006).

A dimensão econômica envolve os impactos da organização sobre as condições econômicas de seus stakeholders e dos sistemas econômicos a nível local, nacional e global. Os indicadores econômico das empresas ilustram o fluxo de capital entre diferentes stakeholders (GRI, 2006, p. 50). Sob este aspecto o estudo não abordou a questão dos dados econômicos, pois fugia do escopo deste estudo. Mas consideramos que, apesar dos dados terem sido levantados a 4 anos e as empresas estão atuando no mercado, consideramos que este dado, em uma escala de atuação fraca, média e forte, estão na média.

Na dimensão social, a qual está fortemente relacionada ao conceito de responsabilidade social e corporativa, decorrente da interdependência e interconectividade entre os stakeholders ligados direta e indiretamente às empresas (ASHLEY, 2002). Todas as empresas avaliadas tem um programa de responsabilidade social, seja na forma de instituto ou na atuação junto a comunidade como na educação, cultura e saúde, todas elas estão envolvidas. Tendo uma atuação forte.

Na categoria ambiental, o qual junto das outras dimensões social e econômica constituem o tripé da sustentabilidade, a qual, de acordo com Elkington (2001) e Martins e Oliveira (2005), engloba a preservação dos recursos naturais na produção de recursos renováveis e sua limitação da produção de recursos não renováveis e a redução do volume de resíduos e poluição, por meio da conservação de energia e da reciclagem. Analisando as 54 empresas, todas elas tem alguma prática em seus processos internos nesta categoria, sendo que apenas 7 (13%) empresas tem ISO 14001, das empresas analisadas, 4 (7,4%) estende esta prática até seus fornecedores e apenas 2 (3,7%) declarou que as práticas estão presentes em toda a extensão da cadeia. Considerando assim uma atuação fraca.

5. Considerações Finais

Diante dos resultados da pesquisa e das avaliações realizadas, ficou evidente que a sustentabilidade na maioria das empresas está sendo entendida, ou pelo menos mais intensamente praticadas nas ações sociais. Ficando evidente que quando da análise das declarações de suas práticas, invariavelmente as empresas citavam as ações com a comunidade, sendo que poucas delas citavam suas práticas internas como ações sustentáveis.

Com relação a SuGCS, poucas empresas estão fazendo esta gestão, que seria basicamente passar as suas práticas a seus fornecedores e distribuidores. Na pesquisa mostrou que poucas empresas ainda atua nos fornecedores com suas práticas, mas apenas duas delas estende esta prática a toda a cadeia.

Com relação ao estudo da cadeia de suprimentos da empresa, foi considerado que a mesma é a empresa foco da cadeia, mas como pudemos verificar todas elas tem consciência da prática da sustentabilidade empresarial, porém poucas delas (apenas 4) é que a pratica além de suas fronteiras físicas.

O que também podemos observar é que do lado do cliente, pelas práticas empresariais, só deve estar sendo considerado os critérios econômicos, demonstrando que a sustentabilidade está mais desenvolvida no contexto de suprimentos e que muito tem a evoluir na parte à jusante das cadeias de suprimentos.

Todas as empresas analisadas consideram o pilar econômico da sustentabilidade o mais significativo, pois afinal a empresa existe para remunerar os seus acionistas. No entanto, o pilar social é fortemente trabalhado em todas as empresas, levando até ao entendimento que sustentabilidade é apenas as ações sociais junto aos seus stakeholders, pois muitas das empresas apenas citam a relação da sustentabilidade com o social.

Apesar do vetor forte da sustentabilidade social, muitas empresas estão compreendendo que suas práticas internas são complementadas com as práticas externas de seus fornecedores e clientes, desta forma os pilares ambientais vem conquistando grande relevância nas práticas empresariais.

Com respeito a futuras pesquisas, sugere-se aplicação de estudo semelhante mais atualizado, pois apesar da pesquisa ter sido realizada há três anos, neste período, devido a maior conscientização das empresas relativo a sustentabilidade ambiental novas ações deve ter sido tomadas, desta forma, para que se possa realizar um diagnóstico ainda mais preciso quanto à realidade dos setores referente à

incorporação da sustentabilidade na cadeia de suprimento. E outras pesquisas interessantes que se podem desenvolver relaciona-se à análise da incorporação da sustentabilidade, não só realizando entrevistas com as empresas focais das cadeias, mas também com os parceiros significativos da cadeia de suprimento a ser investigada.

Referências Bibliográficas

- ALMEIDA, F. Os Desafios da Sustentabilidade: uma ruptura urgente. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- ASHLEY, P. Ética e Responsabilidade Social nos Negócios. São Paulo: Saraiva, 2002.
- BALLOU, Ronald H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos 5°. Ed. Porto Alegre: Bookaman, 2006.
- BOWESOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B. Gestão logística de cadeias de suprimentos. Porto Alegre: Bookamann, 2006.
- CORREA, H. L. Gestão de redes de suprimentos: integrando cadeias de suprimento no mundo globalizado. São Paulo: Atlas, 2010.
- DALÉ, L. B. C.; HANSEN, P. B. ROLDAN, L. B. Análise da incorporação da sustentabilidade em cadeias de suprimentos industriais do RS. Anais SIMPOI, 2010.
- ELKINGTON, J. Canibais com Garfo e Faca. São Paulo: Makron Books, 2001
- FERREIRA, C. Sustentabilidade de sistemas de produção de grãos: caso do arroz de terras altas. 2007. 318 f. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Sustentável)-Centro de desenvolvimento Sustentável, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2007.
- GRI (Global Report Initiative). Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade. Amsterdam: GRI: 2006.
- JOURNAL OF CLEANER PRODUCTION. Sustainability and supply chain management an introduction to the special issue. Elsevier: Journal of Cleaner Production, v. 16, n. 15, p. 1545-1551, 2008.
- KLEINDORFER, P. R.; SINGHAL, K.; WASSENHOF, L. N. D. Sustainable Operations Management. Production and Operations Management, vol. 14, No. 4, p. 482-492, 2005
- LAMBERT, D. M. Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance. 3o. ed, Sarasota, Florida: Supply Chain Institute, 2008.
- LEE, K.; KIM, J. Current status of CSR in the realm of supply management: the case of the Korean electronics industry. Supply Chain Management: An International Journal, v. 14, n. 2, p. 138-148, 2009.
- LOZANO, R. Envisioning sustainability three-dimensionally. Elsevier: Journal of Cleaner Production, v. 16, n. 17, p. 1838-1846, nov. 2008.
- MARTINS, C.; OLIVEIRA, N. Indicadores econômico-ambientais na perspectiva da sustentabilidade. Porto Alegre: FEE; FEPAM, 2005
- MENTZER, J. T.; DEWITT, W.; KEEBLER, J. S. et all. Defining supply chain management. Journal of Business Logistics, v. 22, n. 2, p. 1-25, 2001.
- NOBRE FILHO, W.; SIMANTOB, M.; BARBIERI, J. Em busca da sustentabilidade sócio-ambiental: O caso Copesul. Anais SIMPOI FGV-EAESP: IX SIMPOI Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, 2006.
- PIRES, S. R. I. Gestão da cadeia de suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos. São Paulo: Atlas, 2004.
- SRIVASTAVA. S. K. Green supply-chain management: A state-of-the-art literature review. International Journal of Management Review. Vol. 9. pg. 53-80
- VAN HOEK. R. I. From reversed logistics to green supply chains. Supply Chain Management, 4, 129-135.
- WILKERSON, T. Can One Green Deliver Another? Harvard Business School Publishing Corporation. Disponível em www.supply-chainstrategy.org Acessado; 16 maio 2011.