

Eixo Temático: Inovação e Sustentabilidade

***SUSTAINABLE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT: CRIANDO VANTAGEM
COMPETITIVA ATRAVÉS DA SUSTENTABILIDADE***

***SUSTAINABLE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT: CREATING COMPETITIVE
ADVANTAGE THROUGH SUSTAINABILITY***

João Antônio de Menezes Perobelli e Renata Coradini Bianchi

RESUMO

Tendo em vista a busca contínua por melhorias nos processos produtivos e o consumo crescente de recursos naturais, desta maneira as organizações estão adotando procedimentos que diminuam o seu impacto na natureza, criando vantagem competitiva. A sustentabilidade atualmente vem recebendo muita atenção devido ao impacto que as organizações e a própria sociedade possuem na natureza. O objetivo deste projeto é analisar o desenvolvimento do *sustainable supply chain management* (SSCM) dentro de uma organização. Visando alcançar o objetivo deste projeto utilizar-se-á uma pesquisa de natureza qualitativa, aplicada através do estudo de caso em uma empresa de manufatura, utilizando como fonte principal de coleta de dados a entrevista semiestruturada com aos gestores responsáveis pela área de abrangência deste projeto.

Palavras-chave: Sustentabilidade, Cadeia de Suprimento, Logística.

ABSTRACT

In view of the continuous search for improvements in production processes and the growing consumption of natural resources, the organizations are adopting procedures that reduce their impact on environment, creating competitive advantage. Sustainability is currently receiving more attention due to the impact that organizations and society itself have upon nature. The objective of this project is to analyze the development of sustainable supply chain management (SSCM) within an organization. In order to achieve the objective of this project a qualitative research will be used and applied through the case study in a manufacturing company, a semi-structured interview with the managers responsible for the area covered by this project will be the main source of data collection.

Keywords: Sustainability, Supply chain, Logistics.

1 INTRODUÇÃO

As empresas sempre buscam por melhorias em seus processos produtivos para criar vantagens perante a concorrência, o *supply chain management* (SCM) surgiu desta necessidade que as organizações tem de melhorar seus processos produtivos. Para conseguir tal melhoria o SCM envolve todas as áreas das empresas inclusive seus fornecedores e distribuidores, que através do alinhamento dos objetivos e padronização das práticas de *supply chain* juntamente com a cooperação entre os membros geram melhorias em todas as operações dos envolvidos.

Durante as operações de um *supply chain* são gerados impactos à natureza através do consumo de recursos naturais e da emissão de gases nocivos ao meio ambiente, tais impactos estão cada vez em destaque visto que estamos presenciando as consequências do consumo exagerado. Através destes impactos o mercado percebeu a necessidade de tomar medidas de contenção e redução, através de medidas sustentáveis que abrangem medidas econômicas, sociais e ambientais (YANG et al, 2013).

Dentro deste contexto pode-se caracterizar o *sustainable supply chain management* (SSCM), que segundo Ahi e Searcy (2013), envolve a coordenação de cadeias de suprimentos através da integração voluntária de considerações econômicas, ambientais e sociais com os sistemas de negócios inter-organizacionais fundamentais através da eficiente e eficaz gestão de matérias, informações, fluxo de capital, produção e distribuição de produtos ou serviços com o objetivo de atender os requisitos do mercado melhorando a rentabilidade e competitividade a curto e longo prazo. Com base no contexto acima determinou-se o seguinte objetivo geral: analisar o desenvolvimento do SSCM dentro de uma organização.

Como o SCM é uma ferramenta administrativa fundamental para alcançar os objetivos traçados pela empresa e para saciar as necessidades do mercado, porém atualmente apenas possuir um SCM bem estruturado e implantado não é suficiente para saciar as necessidades do mercado, visto que o mercado está cada vez mais consciente com a natureza, buscando produtos de empresas que possuem iniciativas para preservar o meio ambiente e diminuem os impactos gerados pela sua atividade produtiva, ou seja, tomar atitudes ecológicas e sociais cria um diferencial competitivo que os consumidores estão cada vez mais interessados.

Para as organizações obterem tal vantagem competitiva, deve-se conhecer e analisar toda a sua *supply chain* e adotar medidas que envolvam todos os membros da cadeia de suprimentos, buscando a interação com os três pilares da sustentabilidade: econômico, social e ambiental, assim formulou-se a seguinte problemática: como obter vantagem competitiva através do SSCM. Atendendo a problemática de pesquisa levantada formulou-se o seguinte objetivo para o projeto: analisar o desenvolvimento do SSCM dentro de uma organização.

2. SUSTENTABILIDADE

Segundo Amato Neto (2011), sustentabilidade é um conceito sistêmico, relacionado com a continuidade de aspectos econômicos, sociais e ambientais da sociedade humana, sendo assim um modelo de desenvolvimento sustentável deve agregar esses três aspectos.

Segundo Bouzon e Rodriguez (2012) sustentabilidade dentro do contexto empresarial, significa que as atividades do negócio devem proteger os recursos naturais e o meio ambiente, servir o bem comum para a sociedade e ser sustentável economicamente, ou seja, a empresa interage com as três dimensões da sustentabilidade conforme a figura 1.

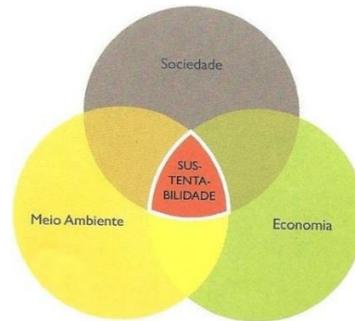


Figura 1 - *Triple Bottom Line*
Fonte Bouzon e Rodriguez 2012

A figura 1 apresenta as características da sustentabilidade, que segundo Seuring (2012) engloba as dimensões econômicas, ambientais e sociais e que para a empresa atingir a sustentabilidade plena ela deve utilizar métodos dos três pilares durante a sua operação.

Amato Neto (2011) caracteriza a sustentabilidade relacionada a dimensão econômica como a viabilidade e rentabilidade de uma atividade produtiva, podendo também ser considerado objetivos como maximização dos lucros, maior participação de mercado, maximização do retorno sobre investimentos, etc.

O pilar social da sustentabilidade segundo Nascimento (2012) consiste em uma sociedade em que todos os cidadãos tenham o mínimo necessário para uma vida digna e que ninguém absorva bens, recursos naturais e energéticos que causem algum efeito prejudicial ao próximo, ou seja, erradicar a pobreza e definir o padrão de desigualdade aceitável delimitando limites mínimos de acesso a bens materiais.

Por fim Amato Neto (2011), ressalta o atual paradigma de produção e consumo exagerados que podem ser evidenciados indicadores de crise ambiental que vem marcando a humanidade nas últimas décadas como a crescente devastação de matas e florestas, a contaminação da água, erosão dos solos, desertificação de vastas regiões do planeta, a destruição da camada de ozônio, entre outros. Através desses indicadores Amato Neto (2011), caracteriza a dimensão ecológica da sustentabilidade com as medidas que as empresas tomam para amenizar seu impacto no planeta, as medidas podem ser: ações de conservação da biodiversidade, ações de proteção da qualidade dos recursos hídricos, modelos de gestão ecológica, iniciativas de gestão ecologicamente racional de produtos químicos tóxicos.

3. SUSTAINABLE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

As organizações possuem múltiplos objetivos como aumentar a competitividade, melhorar a imagem da marca, otimizar os recursos utilizados, melhorar o atendimento ao cliente, possuir uma imagem ambiental e social amigável, aumentar os lucros, entre outros (LUTHRA, GRAG e HALEEM, 2014)

Segundo Fahimnia, Sarkis e Davarzani (2015), os conceitos de *supply chain management* e administração ambiental como práticas da estratégia organizacional para ganhar competitividade tem recebido cada vez mais atenção no mundo empresarial e de acordo com Yang et al (2013) para alcançar maior competitividade no mercado, cada vez mais empresas estão trabalhando juntas como parceiros de *supply chain* para cumprir normas ambientais, reduzir os impactos na natureza e para atingir metas ambientais coletivamente.

Wang, Lai e Shi (2010) destacam que as operações em *supply chain* e logística atualmente são parte da maioria das atividades econômicas mais importantes sendo ferramentas vitais para as empresas se manterem competitivas.

Dentro deste contexto de alcançar metas coletivamente é possível destacar o *sustainable supply chain management* que consiste na integração da administração de materiais, informação

e fluxo de capital, além da cooperação entre as empresas ao longo da *supply chain*, enquanto se estabelece objetivos das três dimensões do desenvolvimento sustentável, são elas: econômicas, ambientais e sociais (BOUZON E RODRIGUEZ, 2012).

Ahi e Searcy (2013), afirmam que o GSCM, através da sustentabilidade ambiental, está inserido no *sustainable supply chain management*, que envolve a coordenação de cadeias de suprimentos através da integração voluntária de considerações econômicas, ambientais e sociais com os sistemas de negócios inter-organizacionais fundamentais.

Srivastava (2008), destaca que o *green supply management* (GSCM) consiste na integração de práticas de gestão ambiental, como logística reversa, reutilização de recursos naturais, entre outras práticas, com o processo de tomada de decisão da empresa que relaciona a transformação de matéria prima em um produto utilizável. Arantes, Jabbour e Jabbour (2014), em seu estudo identificaram que as práticas de GSCM mais utilizadas nas empresas são: gestão ambiental interna, recuperação de investimentos e logística reversa.

Arantes, Jabbour e Jabbour (2014), afirmam que para induzir práticas de GSCM com fornecedores e clientes é necessário ter primeiramente uma gestão ambiental interna consolidada, na qual estejam a alta administração e os funcionários comprometidos e alinhados com os objetivos ambientais, considerando fornecedores nacionais às práticas mais induzidas estão relacionadas com compras verdes e *ecodesign* de embalagens, porém para alinhar tais práticas com fornecedores internacionais devido a posição geográfica se torna difícil o que a torna pouco difundida entre os parceiros internacionais. Arantes, Jabbour e Jabbour (2014), ainda destaca que a implementação de práticas de GSCM com clientes é extremamente complicada pois depende da cooperação dos mesmos independente da prática utilizada.

Por sua vez a sustentabilidade social na sua visão tradicional, está relacionada ao fato de que a simples operação da empresa fornece empregos e renda para a comunidade que a rodeia, porém tendo em vista as enormes disparidades sociais e a incapacidade do Estado em resolver os problemas sociais, as empresas devem participar mais ativamente nos desafios da sociedade contemporânea, são eles: participar em diversas ações individuais e coletivas para acelerar o desenvolvimento sustentável no planeta, desenvolver de maneira objetiva ações para combater a pobreza, prezar pelo bem-estar e qualidade de vida dos colaboradores (NETO, 2011).

Para Turker e Altuntas (2014) o principal objetivo do SSCM é de assegurar boas condições de manufatura ao longo da cadeia de valor para reduzir os impactos ambientais e sociais da operação da empresa. Turker e Altuntas (2014) afirmam que é necessário que as empresas alcancem um desempenho padronizado ao longo da cadeia para aumentar a qualidade, velocidade de operações, bem como algumas outras questões como continuidade, atitudes ecológicas, considerações éticas, segurança, sustentabilidade, preços, prazos de entrega, rastreabilidade e transparência. Para assegurar tais medidas é criado um código de conduta, além de medidas de monitoramento e auditoria para garantir o alinhamento dos princípios e a melhoria do desempenho da cadeia de suprimentos.

A vantagem competitiva é o que diferencia uma empresa da outra, assim segundo Chopra e Meindl (2011), uma estratégia competitiva de uma empresa define o conjunto de necessidades dos consumidores que ela pretende satisfazer por meio de produtos e serviços, assim a diferença que leva o consumidor a escolher uma empresa no lugar de outra é o que podemos chamar de vantagem competitiva. Christopher (2007) destaca que a fonte da vantagem competitiva, em primeiro lugar, está na capacidade que uma empresa possui de se diferenciar perante ao olhar dos clientes e da concorrência e em segundo lugar na capacidade que a empresa possui em operar a um baixo custo gerando maiores lucros.

Segundo Tang e Zhou (2012) cada vez mais consumidores estão dispostos a pagar mais por produtos menos nocivos ao meio ambiente, vendo esta tendência as empresas poderiam

projetar e usar os atributos sustentáveis do seu produto para ganhar vantagem competitiva agregando tais valores do SSCM ao produto final.

Dentro deste contexto, entende-se competitividade como o resultado de uma disputa da instituição em confronto com seus concorrentes na busca pela preferência de seus clientes, do seu público alvo ou do seu mercado. Este conceito também pode ser aplicado na disputa por melhores fontes de recursos de matérias-primas, de tecnologias, de recursos financeiros ou de pessoas, tais recursos influenciam diretamente no desempenho das organizações agregando um valor ao produto final (COSTA, 2007).

4 METODOLOGIA

A presente pesquisa terá natureza qualitativa, que segundo Diehl (2004) descreve a complexidade de determinado problema, sendo necessário compreender e classificar os processos dinâmicos vividos nos grupos, contribuir no processo de mudança, possibilitando o entendimento das mais variadas particularidades, para realizar a classificação dos dados coletados inicialmente. Buscando desenvolver um estudo sobre SSCM, essa modalidade de pesquisa contribui para um processo de busca com maior amplitude das informações.

Os objetivos da pesquisa são classificados como exploratórios e descritivos que segundo Marconi e Lakatos (2003) tem como objetivo descrever completamente determinado fenômeno, como por exemplo, o estudo de um caso para o qual são realizadas análises empíricas e teóricas.

Para alcançar os resultados dos objetivos da pesquisa será utilizado o estudo de caso como procedimento técnico que segundo Fachin (2006) é caracterizado como um estudo intensivo, considerando principalmente a compreensão como um todo do assunto investigado, onde todos os aspectos do caso são investigados podendo inclusive aparecer relações que de outra forma não seriam descobertas.

O referido estudo será realizado em uma organização que permitir a aplicação da pesquisa aos gestores responsáveis pelas áreas em estudo, por meio de entrevista estruturada *in loco* que envolve um roteiro com tópicos relativos ao problema da pesquisa. A entrevista apresentará questões de cunho ambiental e social, direcionadas para as interações que a empresa possui com o mercado, fornecedores e clientes, além da utilização de dados documentais através da utilização de documentos disponibilizados pela empresa, constituindo o que se denomina fontes primárias (MARCONI E LAKATOS, 2003).

5. RESULTADOS ESPERADOS

Espera-se que este projeto de pesquisa responda a problemática levantada, buscando identificar as práticas sustentáveis relacionadas ao processo de gestão da organização para se chegar ao SSCM.

O SSCM é um assunto de âmbito operacional e estratégico das empresas, portanto se prevê que a principal limitação é encontrar uma empresa disposta a disponibilizar tais dados ao público. Outra limitação a considerar é que tal estudo será aplicado apenas em uma empresa, impossibilitando comparações, assim a principal recomendação é realizar um estudo de multicasos abrangendo outros resultados com maior complexidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AHI, Payman; SEARCY, Cory. *A comparative literature analysis of definitions for green and sustainable supply chain management*. *Journal of Cleaner Production*, v. 52, 2013. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S095965261300067X>> Acesso em 25 de mar. 2015.

- ARANTES, Ariana Fernandes; JABBOUR, Ana Beatriz Lopes de Sousa; JABBOUR, Charbel José Chiappetta. Adoção de práticas de *green supply chain management*: mecanismos de indução e a importância das empresas focais. *Production*, São Paulo, v. 24, n. 4, 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132014000400001&script=sci_arttext> Acesso em: 25 de mar. 2015.
- BOUZON, Marina; RODRIGUEZ, Carlos Manuel Taboada. Logística e cadeia de suprimentos sustentáveis: Afinal, sua empresa possui uma logística verde ou opera uma cadeia de suprimentos sustentável? *Mundo Logística*. Curitiba. nº29. Editora Mundo, 2012.
- CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. Gestão da cadeia de suprimentos: Estratégia, Planejamento e Operações. 4.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- COSTA, Eliezer Arantes da. Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- CHRISTOPHER, Martin. Logística e Gerenciamento da cadeia de suprimentos: Criando redes que agregam valor. 2.ed. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- DIEHL, Astor Antônio. Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- FACHIN, Odília. Fundamentos de Metodologia. 5.ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- FAHIMNIA, Behnam; SARKIS, Joseph; DAVARZANI, Hoda. *Green supply chain management: A review and bibliometric analysis*. *Production Economics*, v. 162, 2015. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925527315000067>> Acesso em: 19 mar. 2015.
- LUTHRA, Sunil; GARG, Dixit; HALEEM, Abid. *An analysis of interactions among critical success factors to implement green supply chain management towards sustainability: an Indian perspective*. *Resources Policy*, 2015. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0301420715000057>>. Acesso em 01 mar. 2015.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- NASCIMENTO, Elimar Pinheiro do Nascimento. Trajetória da sustentabilidade: do ambiental ao social, do social ao econômico. *Estudos Avançados*, v. 26, n.74, 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142012000100005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 08 abr. 2015.
- NETO, João Amato. Os desafios da produção e do consumo sob novos padrões sociais e ambientais *in* Sustentabilidade e produção: teoria e prática para uma gestão sustentável. Organizador: NETO, João Amato. Atlas, São Paulo, 2011.
- SEURING, Stefan. *A Review of modeling approaches for sustainable supply chain management*. *Decision Support Systems*, v. 54, n. 4, 2012. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167923612001741>> Acesso em: 01 abr. 2015.
- SRIVASTAVA, Samir K.. *Network design for reverse logistics*. *Omega*, v. 36, n. 4, 2008. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305048307000813>> Acesso em: 13 mar. 2015.
- TURKER, Duygu; ALTUNTAS, Ceren. *Sustainable supply chain management in the fast fashion industry: An analysis of corporate reports*. *European Management Journal*, v. 32, n. 5, 2014. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S026323731400022X>> Acesso em: 01 abr. 2015.
- TANG, Christopher S.; ZHOU, Sean. *Research advances in environmentally and social sustainable operations*. *European Journal of Operational Research*, v. 223, n. 3, 2012.

Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0377221712005711>>
Acesso em: 13 mar. 2015.

WANG, Fan; LAI, Xiaofan; SHI, Ning. *A multi-objective optimization for green supply chain network desing. Decision Support Systems*, v. 51, n. 2, 2011. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167923610002010>> Acesso em: 13 abr. 2015.

YANG, Chung-Shan; LU, Chin-Shan; HAIDER, Jane Jing; MARLOW, Peter Bernard. *The effect of green supply chain management on green performance and firm competitiveness in the context of container shipping in Taiwan. Transportation Research Part E*, v. 55, 2013. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1366554513000550>> Acesso em: 13 abr. 2015.