

SUSTENTABILIDADE EM CADEIAS DE SUPRIMENTO

ENTRE TEORIA E PRÁTICA

Minelle Enéas da Silva
Luis Felipe M. Nascimento



SUSTENTABILIDADE EM CADEIAS DE SUPRIMENTO

ENTRE TEORIA E PRÁTICA

Minelle Enéas da Silva

Luis Felipe M. Nascimento



Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

S586s

Silva, Minelle Enéas da.

Sustentabilidade em cadeias de suprimento [recurso eletrônico]:
entre teoria e prática / Minelle Enéas da Silva, Luis Felipe
Nascimento. – Porto Alegre (RS): Ed. do Autor, 2016.
ePUB ; il. 1500 kbytes

Inclui bibliografia.

ISBN 978-85-922239-0-8

1. Desenvolvimento sustentável. 2. Gestão da cadeia de
suprimentos. 3. Sustentabilidade. I. Nascimento, Luis Felipe. II. Título.
CDD-658.78

INTRODUÇÃO

José Carlos Barbieri

Fundação Getúlio Vargas (SP)

Luis Felipe Nascimento

Universidade Federal do Rio Grande do Sul (RS)

A concepção deste livro teve origem com o projeto “Sustentabilidade na Cadeia de Suprimentos: estratégias e práticas no Rio Grande do Sul”, o qual foi financiado pelo CNPq (Edital Universal 14/2013). Este projeto tinha por objetivo analisar como as estratégias e práticas de sustentabilidade vinham sendo integradas ao longo das cadeias de suprimento no contexto empresarial do Rio Grande do Sul. O projeto propiciou a interação com pesquisadores como Prof. Stefan Seuring e Stefan Gold (ambos da University of Kassel, Alemanha), Prof. Breno Nunes (Aston University, Reino Unido) e Profa. Alison Ashby (Plymouth Business School, Reino Unido).

Após a conclusão do projeto, os resultados foram apresentados num workshop realizado em agosto de 2016 na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, o qual contou com presença da pesquisadora inglesa Alison Ashby e de diversos pesquisadores brasileiros que investigam a temática da sustentabilidade na gestão de cadeias de suprimento. Como um dos resultados deste projeto, foi organizado este livro que conta com a participação de quinze pesquisadores brasileiros e o prefácio de Stefan Gold.

A primeira parte deste livro é dedicada a teoria, onde são apresentados cinco capítulos sobre Sustentabilidade em Cadeias de Suprimento sob diferentes olhares. Ao final de cada capítulo existe uma reflexão de um terceiro autor sobre a temática abordada no capítulo. A segunda parte trata da prática. Para tanto, são apresentados seis casos, todos no formato de caso para ensino. Os casos para ensino relatam a situação problema e posteriormente fazem questionamentos ao leitor, colocando-o no lugar do tomador de decisões. Por fim, oferece as Notas de Ensino, onde são destacadas as fontes dos dados, os objetivos educacionais do caso, as alternativas para análise do caso e referências bibliográficas.

No primeiro capítulo, Daiane Mulling Neutzling (UNIFOR) fala de uma nova orientação organizacional buscando a competitividade através da integração de estratégias de sustentabilidade nas estratégias corporativas aplicadas às cadeias de suprimento. Este capítulo recebe a contribuição de Fernando Luiz E. Vianna (UNIFOR) no qual apresenta a relação entre os fatores direcionadores da adoção de práticas sustentáveis por parte das empresas e três importantes correntes teóricas da estratégia: a Visão Baseada na Indústria, a Visão Baseada em Recursos e Visão Baseada em Instituições. Vale mencionar que essas correntes estão entre as mais consideradas pelos pesquisadores deste tema. quadro 1 sintetiza essas relações.

No segundo capítulo, Iuri Gavronski (UNISINOS) examina a literatura de gestão estratégica de operações e apresenta um framework onde mostra como as diferentes ferramentas da gestão sustentável devem ser implementadas para que estejam alinhadas com as capacitações sustentáveis que se deseja desenvolver. A montante da cadeia de suprimento, essa gestão enfatiza os processos de seleção, avaliação, monitoramento de fornecedores, bem como a colaboração visando construir e manter uma base de fornece-

dores competentes. A jusante, a gestão enfatiza o projeto de rede e, como não poderia deixar de mencionar, são citadas diversas práticas socioambientais relacionadas com os produtos e suas embalagens. Esta discussão recebe ainda as contribuições de Breno Nunes (Aston University, Reino Unido), que debate sobre potenciais caminhos a serem percorridos por membros de cadeias globais para construir relação com fornecedores.

O terceiro capítulo trata do olhar da proatividade e foi produzido por Ana Paula Ferreira Alves (UFRGS). Uma organização é proativa ambientalmente quando insere práticas de gestão voluntariamente, ou seja, que vai além daquelas exigidas pela legislação e pelas disposições contratuais a que está sujeita. A autora extrapola esta visão e explora as contribuições da proatividade para a introdução da sustentabilidade na cadeia de suprimentos. O tema recebe as reflexões de Minelle Enéas da Silva (UNIFOR), que salienta a necessidade dos gestores estimularem as mudanças dentro das organizações e compartilhá-las com os integrantes da sua cadeia e com os demais atores da sociedade.

No quarto capítulo, André Carvalho e José Carlos Barbieri, ambos da EAESP/FGV, introduzem o tema da indução de inovações sustentáveis ao longo da cadeia de suprimento. O capítulo inicia apresentando as diferenças conceituais entre cadeia de suprimento verde e cadeia sustentável, bem como entre inovação ambiental ouecoinovação e inovação sustentável. Os autores consideram que só se pode falar em inovação sustentável se todas as três dimensões da sustentabilidade estiverem presentes de modo explícito. Depois, discute dois modelos de gestão estratégica para induzir inovações sustentáveis na cadeia por parte da empresa focal. Uma questão central nesse processo de indução concerne ao ciclo de vida físico do produto, que, neste capítulo, toma como base a definição presente nas normas ISO sobre ava-

liação desse ciclo. Três abordagens estratégicas são apresentadas: resignada, defensiva e ofensiva. O caso de ensino constante na segunda parte deste livro é um exemplo desta última estratégia. A Patrícia Dias (UFRGS) provoca uma reflexão sobre a relevância da aproximação das abordagens de Gestão da Cadeia de Suprimentos Sustentáveis (GCSS) e Inovação. Salienta que nos modelos de GCSS, além da proposta de inovação de produtos e processos, existe também a preocupação com a inserção de novos valores, aprendizados e novos modelos de negócios.

O quinto e último capítulo da parte teórica traz uma proposta para avaliação de riscos no contexto de cadeias de suprimentos brasileiras. Os autores Danielle Nunes Pozzo e Peter Bent Hansen, ambos da PUC/RS, falam desta nova área de estudos, que associa a gestão de riscos à gestão de cadeias de suprimentos. A ferramenta apresentada é a FMEA adaptada à avaliação de riscos em cadeias de suprimento. Trata-se de uma novidade em relação ao uso dessa ferramenta, pois a FMEA convencionalmente é focada em projetos, produtos, processos de manufatura, software etc., visando identificar falhas potenciais, seus mecanismos de ocorrência, suas consequências e formas para evitá-las ou mitigá-las. A reflexão sobre gestão de risco na cadeia de suprimentos é realizada por Eliciane Maria da Silva (UNIMEP, FEAU, Santa Bárbara d'Oeste, SP), que destaca que os relacionamentos entre os membros de uma cadeia envolvem riscos significativos.

Os capítulos teóricos refletem a evolução do campo de estudo e prática da gestão da cadeia de suprimento. O sentido da evolução de qualquer área da gestão implica reconhecer a responsabilidade ampliada das organizações para além dos resultados exclusivamente econômicos. No caso da gestão da cadeia de suprimento, um primeiro passo na escada evolutiva se deu com a incorporação de preocupações

ambientais. O passo seguinte foi inclusão de preocupações sociais de modo explícito, para além das consequências indiretas do tratamento adequado das questões ambientais. Como se sabe, nem toda atenção correta aos aspectos e impactos ambientais se transformam em benefícios sociais diretos e percebíveis nas áreas de abrangência de uma cadeia de suprimento. Ao considerar no processo de gestão as três dimensões da sustentabilidade, tem-se uma nova etapa rumo à maturidade do campo da gestão das cadeias de suprimento.

A segunda parte do livro apresenta seis casos de ensino. No primeiro, Ana Paula Ferreira Alves (UFRGS) analisa o caso da Mercur S.A, uma empresa do Rio Grande do Sul com mais de 90 anos de existência, destacando como ela implementou uma proposta de gestão inovadora com base nos princípios da sustentabilidade. Isso implicou, entre outras mudanças, considerar a cooperação com pessoas e organizações, assunto tratado no 3º capítulo deste livro, como um elemento central na busca de soluções. O caso propõe cinco questões para reflexão que vão gerar ótimas discussões numa sala de aula.

A Dafne Oliveira Carlos de Moraes (EAESP/FGV) apresenta três casos de práticas sustentáveis em cadeias de suprimento de pequenas e médias empresas na região metropolitana de Fortaleza (CE). A autora contextualiza essas práticas a partir de autores comentados na parte teórica, como Carter e Easton, Pagell e Wu, Seuring e Müller, entre outros. Questiona qual o papel das PMEs para a sustentabilidade em cadeias de suprimento, lembrando que a literatura sobre cadeia de suprimento tende a enfatizar as grandes empresas e, dentre estas, as empresas focais. Com base nas informações apresentadas e nos anexos, apresenta quatro questões para reflexão.

O terceiro caso é apresentado por Patrícia Dias (UFR-

GS), que aborda as realizações coerentes com os princípios da sustentabilidade por uma cooperativa agroecológica de citros na Região do Vale do Caí, no Rio Grande do Sul, a Montenegrina. Essas realizações são relatadas por um dos gestores da cooperativa. Por exemplo, diante dos dilemas de comercialização e distribuição, o gestor pergunta: será que não seria melhor vender nossa produção diretamente para os supermercados? Diversas questões propostas levam o leitor a refletir sobre a melhor estratégia para a Cooperativa. Ao final, a autora faz um questionamento dirigido aos leitores, para que eles respondam colocando-se na pele de um gestor da cooperativa.

As pressões para a adoção de práticas socioambientais em empresas de transformação do Estado de Minas Gerais são tratadas no quarto caso por Etienne Cardoso Adbala (UFU). Como mostram os artigos teóricos, as empresas sofrem diversos tipos de pressões para que adotem práticas administrativas e operacionais afinadas como os conceitos e objetivos da sustentabilidade considerando suas três dimensões: a econômica, a social e a ambiental. Quatro hipóteses foram formuladas e testadas, considerando as pressões governamentais, pressões dos clientes, dos fornecedores e dos aspectos internos de uma organização, a fim de verificar quais exercem influência para a adoção de práticas socioambientais na cadeia de suprimentos. Ao final, o leitor encontra cinco questões para reflexão.

Daiane Mulling Neutzling (UNIFOR) apresenta o caso da Braskem, de inovação e sustentabilidade na produção de bioplástico. A Empresa pretende ser referência mundial em química sustentável até 2020. O bioplástico ou plástico verde é um produto resultante de um processo inovador, pois usa insumo obtido de recurso renovável, o etanol da cana de açúcar, substituindo insumo oriundo de recursos não renovável. Esse é um exemplo de inovação sustentável como

definido no 4º capítulo, pois atende as três dimensões da sustentabilidade já comentadas. Para o fornecimento do etanol a Braskem exige dos fornecedores o cumprimento de boas práticas tanto no campo como na usina em termos ambientais e sócias. A Empresa tem expectativa de ampliar sua participação no mercado de biopolímeros. Três questões provocam reflexões no leitor.

Por fim, André Pereira Carvalho e José Carlos Barbieri apresentam a experiência da Natura Cosmético S.A. no tratamento de questões econômicas, ambientais e sociais em sua rede de fornecedores formada por mais de 5.000 organizações. Este caso é analisado à luz dos conceitos desenvolvidos por autores seminais no campo de estudo das cadeias de suprimento sustentáveis discutidos no 4º capítulo, tais como inovação sustentável, estratégias defensivas e ofensivas e poder de inovação. Ao final são apresentadas três questões para reflexão.

Todos os casos são acompanhados pelas notas de ensino, destacando os objetivos educacionais, a análise do caso, questões para reflexão e as referências bibliográficas.

Cabe destacar que este livro reúne jovens autores que concluíram ou estão em fase final na elaboração das suas teses, com autores sêniores com expressiva produção nesta temática. Outra característica inovadora deste livro é abordagem de teoria e prática de uma temática que ainda é pouco divulgada no Brasil, que é a sustentabilidade em cadeias de suprimento. A própria nomenclatura na língua portuguesa ainda não está consolidada. Alguns autores utilizam a denominação de "Sustentabilidade na Gestão de Cadeias de Suprimento" enquanto que outros preferem "Gestão da Cadeia de Suprimentos Sustentável" ou ainda "Gestão Sustentável da Cadeia de Suprimento".

Como mencionado na apresentação do livro, optou-se por manter a visão de cada autor, em suas contribuições.

Todavia, com a compilação de todas essas visões entende-se que a utilização da proposta “Sustentabilidade em Cadeias de Suprimento” represente o que vem sendo pesquisado no país e demonstra que na aproximação do tema ao contexto nacional diferentes características podem ser consideradas, dentre as quais o entendimento de que a perspectiva de gestão é inerente ao processo e se apresenta totalmente necessário ao longo do desenvolvimento de ações e pesquisas que direta ou indiretamente envolvem o tema.

Portanto, recomendamos fortemente a leitura e divulgação desta obra por entendermos que ela permite ao pesquisador ter uma visão ampla do tema, e ao professor utilizar-se dos casos para ensino com um ótimo conteúdo para recomendar a leitura para os seus alunos, bem como subsidiar debates e dinâmicas em sala de aula sobre o tema de sustentabilidade em cadeias de suprimento.

Boa leitura.