

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Ana Paula Ferreira Alves**

**SUSTENTABILIDADE ALÉM DA FRONTEIRA EMPRESARIAL: PROATIVIDADE  
E ARTICULAÇÃO NA CADEIA DE SUPRIMENTOS**

**Porto Alegre – RS**

**2014**

**Ana Paula Ferreira Alves**

**SUSTENTABILIDADE ALÉM DA FRONTEIRA EMPRESARIAL: PROATIVIDADE  
E ARTICULAÇÃO NA CADEIA DE SUPRIMENTOS**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA – UFRGS), como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luis Felipe Machado do Nascimento.

**Porto Alegre – RS**

**2014**

CIP - Catalogação na Publicação

Alves, Ana Paula Ferreira  
Sustentabilidade Além da Fronteira Empresarial:  
Proatividade e Articulação na Cadeia de Suprimentos /  
Ana Paula Ferreira Alves. -- 2014.  
149 f.

Orientador: Luis Felipe Machado do Nascimento.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do  
Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa  
de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS,  
2014.

1. Sustentabilidade. 2. Cadeia de Suprimentos. 3.  
Sustentabilidade na Gestão da Cadeia de Suprimentos.  
4. Articulação da Cadeia de Suprimentos. 5.  
Proatividade de Práticas Sustentáveis. I.  
Nascimento, Luis Felipe Machado do, orient. II.  
Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os  
dados fornecidos pelo(a) autor(a).

**Ana Paula Ferreira Alves**

**SUSTENTABILIDADE ALÉM DA FRONTEIRA EMPRESARIAL: PROATIVIDADE  
E ARTICULAÇÃO NA CADEIA DE SUPRIMENTOS**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA – UFRGS) como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luis Felipe Machado do Nascimento

Aprovado em ..... de ..... de .....

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Eugênio Ávila Pedrozo – PPGA/EA/UFRGS

---

Prof. Dr. Iuri Gavronski – PPG em Administração/UNISINOS

---

Prof. Dr. Peter Bent Hansen – PPGAd/FACE/PUCRS

---

Orientador Prof. Dr. Luis Felipe Machado do Nascimento – PPGA/EA/UFRGS

*Às mulheres da minha família.  
Vocês são meu exemplo de força, proteção e amor.*

## AGRADECIMENTOS

Nenhum ser humano se basta. Ninguém vive isolado. Ninguém se faz sozinho. Comigo, não é diferente. Durante a realização deste curso de mestrado, várias pessoas cruzaram, entraram, permaneceram e continuarão na minha jornada. Além disso, é preciso reconhecer as organizações que possibilitaram mais uma etapa na minha vida. Estes agradecimentos são uma singela retribuição a todos aqueles que participaram diretamente da minha vida no decorrer deste processo. “Em tempos em que quase ninguém se olha nos olhos, em que a maioria das pessoas pouco se interessa pelo que não lhe diz respeito, só mesmo agradecendo àqueles que percebem nossas descrenças, indecisões, suspeitas, tudo o que nos paralisa, e gastam um pouco da sua energia conosco, insistindo” (Martha Medeiros).

Portanto, eu agradeço...

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul e à Escola de Administração, pela oportunidade de estudar em um dos melhores cursos de pós-graduação do país, em uma universidade pública, gratuita e de qualidade. Também, à Universidade Federal do Rio Grande por sua participação em minha formação;

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), pela concessão de minha bolsa de estudos durante o curso de mestrado.

Ao Prof. Luis Felipe Machado do Nascimento, meu orientador, por acreditar em minha capacidade e competência intelectual e por me incentivar a seguir meus objetivos. Ainda, por ressaltar que existe vida além do mestrado e dos prazos a cumprir.

Aos Professores Iuri Gavronski, Peter Bent Hansen e Eugênio Ávila Pedrozo, e também à Professora Marcia Dutra de Barcellos, por aceitarem participar da banca e por suas contribuições à pesquisa. Particularmente, aos professores Eugênio e Marcia pelos momentos de convívio e pelas oportunidades de aprendizagem durante as aulas ministradas.

Aos Professores Breno Nunes, Gilberto Santos e Miguel Sellitto, pelas revisões dos roteiros de entrevista utilizados nesta pesquisa.

Aos colaboradores das empresas analisadas: Mercur S.A.; LKC Transportes; PAMF Indústria e Comércio de Confecções; Caeté Embalagens; e, Artecola Química. Em especial, aos colaboradores da Mercur pela disponibilidade, receptividade e apoio à pesquisa.

Ao Minelle, pelas discussões acadêmicas, pelas conversas nem tão acadêmicas assim, pelas orientações, pelos desabafos, pela paciência nos momentos de tensão, pela confiança, pela parceria. Por tudo. O mestrado não seria o mesmo se eu não tivesse te conhecido.

À Amanda, Gabriele, Silvia, Guilherme, Christian e Felipe. Mais do que simplesmente colegas, são amigos que levarei para o resto de minha jornada. Vocês tornaram minha adaptação a Porto Alegre e minha vida muito mais divertida, leve e prazerosa. Espero ter retribuído tudo que vocês fizeram por mim. Foi uma honra ter compartilhado esta etapa com vocês. Também, aos demais colegas de mestrado. Mais especificamente, à Amanda, por ser a amiga de infância que eu encontrei na pós-graduação. Pelos momentos de convivência, pelas conversas, pelos desabafos, pelas confissões, pelas diferenças, pelas similaridades. Obrigada por me aceitar do jeito que eu sou e compartilhar tua vida comigo.

À Simone, Ana Paula, Ana Carolina, Mariana, Patricia, Rafaela e demais amigos que surgiram em meu caminho. Obrigada por estarem presentes ao longo desta jornada. Com certeza, sem a companhia de vocês não seria a mesma coisa.

A Daiane, Carolina, Fernanda e Denise, por estarem sempre presentes mesmo distantes geograficamente, mostrando que alguns quilômetros não mudam a verdadeira amizade. Obrigada pelas festas, reuniões, churrascos, amigos-secretos, jantares, encontros na praia, encontros no bar, encontros na casa da vó, na casa da Fer ou na mini-casa. Vocês não imaginam a importância que vocês têm na minha vida.

A Clara, Renatinha, Marcos, Nereu, Mauricio, Raissa, Khaoma e demais amigos de Rio Grande, pelo apoio às pesquisas acadêmicas, pelas conversas, pela preocupação, pelo carinho, pela amizade.

A minha família, por compreender os momentos de ausência e confiar plenamente no meu potencial. Vocês representam minha base, minha ilha, meu tudo. É uma honra fazer parte desta família maravilhosa, composta por pessoas magníficas. Obrigada por estarem ao meu lado em toda minha trajetória, transmitindo amor, carinho e segurança. Minha vida não teria sentido sem vocês. Particularmente, ao meu amado pai Antônio, pelo apoio incondicional; e, à minha amada mãe Marizete, por todo apoio às minhas causas, confiar plenamente no meu potencial e abrir mão de seus sonhos em função dos meus. Amo vocês!

A Deus, a meus guias e amigos espirituais, aos amigos da Fraternidade Rósea-Luz. Por tudo, obrigada!

Neste agradecimento, é provável que eu tenha me esquecido de alguém. Caso você se julgue merecedor, considere-se também agradecido!

*“De tudo ficaram três coisas: a certeza de que ele estava sempre começando, a certeza de que era preciso continuar e a certeza de que seria interrompido antes de terminar. Fazer da interrupção um caminho novo. Fazer da queda um passo de dança, do medo uma escada, do sono uma ponte, da procura um encontro.”*

*Fernando Sabino*



## RESUMO

A introdução efetiva da sustentabilidade em empresas exige ações que extrapolam os limites organizacionais, abarcando o ambiente interorganizacional. Dessa maneira, as empresas deixam de ser consideradas isoladamente e passam a ser analisadas de acordo com suas cadeias de suprimentos, compostas por organizações que contribuem para o alcance dos mesmos objetivos de desempenho. Nesse sentido, uma cadeia de suprimentos é considerada mais sustentável quando insere as dimensões econômica, ambiental e social em suas operações, nas estratégias e na tomada de decisão, possuindo bons níveis de desempenho em tais dimensões. A adoção de práticas de sustentabilidade em cadeias de suprimentos pode ser analisada em um contínuo, formado por dois extremos: a resposta reativa e proativa. Nesse contexto, a proatividade de práticas sustentáveis pode ser definida como a adoção de ações, realizadas voluntariamente por empresas, com a finalidade de melhorar o desempenho ambiental e o desempenho social, além das exigências legais. A empresa proativa afirma sua preocupação e seu compromisso com a sociedade e o ambiente natural, em que está inserida. Diante dessas considerações, tem-se a premissa dessa pesquisa: a postura proativa de empresas em relação a práticas sustentáveis estimula melhor articulação com os elos de sua cadeia de suprimentos, o que colabora para a introdução da sustentabilidade nessa cadeia. O objetivo desta pesquisa é analisar a contribuição da articulação de uma empresa proativa com seus elos para a introdução da sustentabilidade na sua cadeia de suprimentos. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa, distribuída em duas etapas (exploratória e descritiva), envolvendo uma empresa focal proativa e parceiros de sua cadeia de suprimentos. Ressalta-se que, em virtude da complexidade e da extensão de cadeias de suprimentos, optou-se por analisar a cadeia à montante, isto é, foram entrevistados colaboradores da empresa focal (Mercur S.A.) e de empresas fornecedoras (LKC Transportes; PAMF Indústria e Comércio de Confeccões; Caeté Embalagens; e, Artecola Química). Primeiramente, foi analisada a proatividade de práticas sustentáveis da Mercur. Os resultados indicam que a Mercur pode ser considerada uma empresa proativa, em função da implantação total de 37 ações em prol da sustentabilidade ao *core business* da organização e da implantação parcial de seis práticas. Em segundo lugar, investigou-se a articulação e o relacionamento da empresa proativa com os elos de sua cadeia de suprimentos. Verificou-se que os entrevistados consideram que os elos estão em processo de integração. Diante disso, pode-se observar que existem diferentes níveis de articulação na cadeia de suprimentos, envolvendo a Mercur e seus fornecedores. Em seguida, averiguou-se a existência de práticas sustentáveis ao longo da cadeia de suprimentos estudada, as quais foram descritas a partir de cinco categorias de análise (orientação estratégica, continuidade da cadeia de suprimentos, colaboração, gestão de risco, proatividade). Incentivos foram identificados para que práticas pró-sustentabilidade passem a ser concebidas e implantadas por todos os membros da cadeia, colaborando para um desenvolvimento mais sustentável. Nessa perspectiva, diante dos resultados encontrados, assume-se que a premissa de pesquisa foi confirmada, uma vez que a postura proativa de práticas sustentáveis da Mercur estimula maior articulação com os parceiros de sua cadeia de suprimentos, contribuindo para a inserção da sustentabilidade nessa cadeia. Entretanto, a articulação da Mercur com os parceiros também pode incentivar que posturas proativas em benefício da sustentabilidade sejam incorporadas pelas empresas da cadeia de suprimentos.

**Palavras-chave:** sustentabilidade; cadeia de suprimentos; sustentabilidade na gestão da cadeia de suprimentos; articulação da cadeia de suprimentos; proatividade de práticas sustentáveis.

## ABSTRACT

The effective introduction of sustainability in business requires actions that go beyond organizational boundaries, encompassing the inter-organizational environment. Thus, companies are no longer considered individually; they are analyzed according to their supply chains, composed by organizations that contribute to the achievement of the same performance goals. A supply chain is considered more sustainable when it enters the economic, environmental and social dimensions in their operations, strategies and decision making, possessing good levels of performance on these dimensions. The incorporation of sustainability practices in supply chain can be analyzed in a continuous, formed by two extremes: reactive and proactive response. The sustainable proactivity can be defined as the adoption of actions, performed voluntarily by companies, in order to improve the environmental and social performance beyond legal requirements. A proactive company states its concern and commitment to society and the natural environment in which it operates. Given these considerations, this research premise is: the proactive approach of companies towards sustainable practices encourages better integration with the partners in their supply chain, which contributes to the incorporation of sustainability in the supply chain. In this context, this research aims to analyze the contribution of proactive company integration with its partners to the introduction of sustainability in their supply chain. Therefore, a qualitative research was performed, composed by two phases (exploratory and descriptive), involving a proactive focal company and its supply chain partners. It is emphasized that, because of the complexity and the extent of supply chains, we chose to analyze the upstream chain, i.e., focal company (Mercur S.A.) and supplier firms (LKC Transportes; PAMF Indústria e Comércio de Confecções; Caeté Embalagens; and Artecola Química). The employees of these companies were interviewed. First, it was analyzed the proactivity of sustainable practices of Mercur. The results indicate that Mercur can be considered a proactive company, due to the full adoption of 37 actions for sustainability in the core business of the organization and the partial implementation of six practices. Secondly, it was investigated the integration and the relationship of a proactive company with its supply chain partners. It was found that the interviewees consider that the supply chain is in process of a complete integration. Thus, it can be observed that there are different levels of integration in the supply chain, involving the Mercur and their suppliers. Thirdly, it was examined the existence of sustainable practices throughout the supply chain. These practices were described considering five categories of analysis (strategic orientation, supply chain continuity, collaboration, risk management, and proactivity). Incentives were identified for the design and the implementation of sustainable practices by all supply chain members, contributing to a more sustainable development. From this perspective, given the results, it is assumed that the research premise was confirmed, since the proactive sustainable practices Mercur encourages greater integration with partners in the supply chain, contributing to the sustainable supply chain. However, the integration of Mercur with partners can also encourage that proactive practices in favor of sustainability be incorporated in the supply chain.

**Keywords:** sustainability; supply chain; sustainable supply chain management; supply chain integration; sustainable proactivity.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01. Estrutura Tradicional de uma Cadeia de Suprimentos.....	32
Quadro 01. Categorias de GCSS.....	38
Quadro 02. Práticas de Proatividade Ambiental e suas Respectivas Categorias.....	45
Quadro 03. Indicadores de Proatividade Ambiental.....	47
Quadro 04. Indicadores de Proatividade de Práticas Sustentáveis.....	51
Quadro 05. Características das Empresas Fornecedoras.....	57
Quadro 06. Esquema para Coleta de Dados.....	58
Quadro 07. Características dos Participantes das Entrevistas Exploratórias.....	60
Quadro 08. Características dos Participantes das Entrevistas Descritivas na Mercur S.A.....	61
Quadro 09. Características dos Participantes das Entrevistas Descritivas nos fornecedores...	62
Quadro 10. Categorias e Indicadores de Análise.....	64
Quadro 11. Direcionadores Mercur.....	66
Quadro 12. Direcionamentos e Significados da Mercur.....	67
Figura 02. Organograma Mercur.....	71
Quadro 13. Direcionamentos e Decisões Estratégicas.....	72
Quadro 14. Indicadores de Proatividade de Práticas Sustentáveis da Mercur.....	74
Quadro 15. Itens Incluídos nas Cláusulas do Contrato com Terceiros.....	117

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

GCS	Gestão da Cadeia de Suprimentos
GCSS	Gestão da Cadeia de Suprimentos Sustentável
GCSV	Gestão da Cadeia de Suprimentos Verde
ONU	Organização das Nações Unidas
TBL	<i>Triple Bottom Line</i>
WCED	<i>World Commission on Environment and Development</i>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>1.1 Objetivos.....</b>	<b>19</b>
1.1.1 Objetivo Geral.....	19
1.1.2 Objetivos Específicos.....	19
<b>1.2 Justificativa.....</b>	<b>20</b>
<b>1.3 Estrutura da Dissertação.....</b>	<b>23</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>24</b>
<b>2.1 Sustentabilidade.....</b>	<b>24</b>
<b>2.2 Cadeia de Suprimentos.....</b>	<b>29</b>
<b>2.3 Sustentabilidade na Cadeia de Suprimentos.....</b>	<b>33</b>
<b>2.4 Proatividade de Práticas Sustentáveis: além da proatividade ambiental....</b>	<b>41</b>
<b>3 MÉTODO .....</b>	<b>54</b>
<b>3.1 Classificação da Pesquisa.....</b>	<b>54</b>
<b>3.2 Seleção do Caso.....</b>	<b>56</b>
<b>3.3 Procedimentos de Coleta dos Dados.....</b>	<b>58</b>
3.3.1 Etapa Exploratória.....	59
3.3.2 Etapa Descritiva.....	60
<b>3.4 Procedimentos de Análise dos Dados Coletados.....</b>	<b>62</b>
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>65</b>
<b>4.1 Mercur S.A.....</b>	<b>65</b>
<b>4.2. Mercur S.A.: uma empresa proativa?.....</b>	<b>67</b>
<b>4.3 A Articulação das Cadeias de Suprimentos e As Práticas de Sustentabilidade</b>	<b>78</b>
<b>4.4 Análise das Práticas de Sustentabilidade.....</b>	<b>88</b>
4.4.1 Orientação Estratégica.....	88
4.4.2 Continuidade da Cadeia de Suprimentos.....	96
4.4.3 Colaboração.....	104
4.4.4 Gestão de Risco.....	112
4.4.5 Proatividade (para sustentabilidade).....	121

<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>132</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>137</b>
<b>APÊNDICE I.....</b>	<b>143</b>
<b>APÊNDICE II.....</b>	<b>145</b>
<b>APÊNDICE III.....</b>	<b>148</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O modelo capitalista de produção, amplamente disseminado e que ainda prevalece no mundo, desencadeou comportamentos sociais e hábitos de consumo marcados pelo desperdício de recursos naturais. De tal modo, a capacidade de produção mundial precisa ser mais eficiente na utilização dos recursos, com o propósito de contribuir para um desenvolvimento mais sustentável (DALÉ; HANSEN; ROLDAN, 2010). Além disso, a influência do capitalismo não está somente no modo de produzir, mas também no modo de consumir, e, por conseguinte, é necessário fomentar mudanças nas atitudes e comportamentos dos indivíduos para modificar a lógica do ‘consumir mais’ para o ‘consumir com mais responsabilidade’ (NASCIMENTO, 2012). Dadas as pressões para repensar os modelos capitalistas de produção e consumo vigentes, processos e produtos devem ser modificados de forma a reduzir seus impactos socioambientais e a garantir níveis de produção e consumo mais sustentáveis (VANCHON; KLASSEN, 2006).

Nesse contexto, o resultado das preocupações acerca de um futuro saudável para a humanidade, bem como da crescente conscientização global sobre os problemas ambientais e sobre as questões socioeconômicas referentes à pobreza e à desigualdade, fomentou a geração do conceito de desenvolvimento sustentável (HOPWOOD; MELLOR; O'BRIEN, 2005). Divulgado pelo Relatório “*Our Common Future*”, o conceito mais comumente utilizado para definir desenvolvimento sustentável considera-o como aquele que “satisfaz às necessidades do presente, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas necessidades” (WCED, 1987, p.43). Esse conceito abrange amplos significados e abriu espaço para inúmeras interpretações, expressões e concepções, sem que exista necessariamente um consenso (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008). Uma das perspectivas mais disseminadas é o conceito *triple bottom line* de Elkington (2001), que afirma que a sustentabilidade deve incorporar, ao mesmo tempo, dimensões sociais, ambientais e econômicas.

Em meio à emergência de problemas socioambientais e ao surgimento de conceitos relacionados à sustentabilidade, as organizações passaram a ser pressionadas pela sociedade, governantes e entidades não governamentais a incorporarem aspectos ambientais e sociais em suas operações. Assim sendo, diversas iniciativas pró-sustentabilidade estão sendo propostas ou implantadas pelos setores público e privado (LINTON; KLASSEN; JAYARAMAN, 2007). Particularmente, algumas empresas começaram a considerar as preocupações com pessoas e com o meio ambiente como variáveis relevantes em seu processo operacional e na

sua tomada de decisões (KLEINDORFER; SINGHAL; VAN WASSENHOVE, 2005). Segundo Claro, Claro e Amâncio (2008), a difusão da sustentabilidade nas esferas empresariais acontece por meio da gestão organizacional, sendo fundamental o papel da alta administração para que iniciativas e esforços voltados às responsabilidades socioambientais, no ambiente interno ou externo da organização, obtenham resultados positivos.

Parte das empresas têm adotado iniciativas com a finalidade de reduzir seus impactos ao meio ambiente e à sociedade, motivadas, essencialmente, pelo cumprimento a legislações vigentes (BEAMON, 1999; SEURING; MÜLLER, 2008). Entretanto, algumas organizações vêm introduzindo práticas de forma voluntária para aumentar seu desempenho socioambiental, além daquilo que é exigido legalmente. Kiron et al (2012) realizaram um estudo que comprovou que diversas empresas vêm ampliando suas ações em prol do desenvolvimento sustentável, ao contrário do que se esperaria caso a sustentabilidade representasse, de fato, somente um custo organizacional, uma prática de gestão passageira ou apenas práticas superficiais para certos setores industriais. Esse resultado pode indicar que as empresas estão cada vez mais conscientes acerca da importância da sustentabilidade como requisito de diferenciação e fonte de vantagem competitiva no mercado em que atuam.

No que diz respeito à dimensão ambiental, uma empresa que insere práticas de gestão voluntariamente, além daquelas exigidas por legislação, visando melhorar seu desempenho ambiental ou estabelecer sistemas que tornarão essa melhora possível podem ser definidas como proativas ambientalmente (GONZÁLEZ-BENITO, 2008; BUYSSE; VERBEKE, 2003). A proatividade ambiental pode ser compreendida como a tomada de ações além das determinadas por lei, por parte das organizações, que reduzam os impactos de suas operações ao meio ambiente. Estudos têm relacionado o comportamento proativo ambiental de empresas com seus esforços para atingir níveis de sustentabilidade em suas operações, no entanto, acabam não abordando claramente a dimensão social nesse tipo de comportamento (GONZÁLEZ-BENITO; GONZÁLEZ-BENITO, 2005; CASTRO et al., 2011). Assim, verifica-se uma lacuna de estudo a ser preenchida, envolvendo a proatividade ambiental e social – neste estudo, denominada proatividade de práticas sustentáveis – a qual inclui explicitamente aspectos ambientais e sociais nas ações voluntárias adotadas por empresas.

Nessa circunstância, conforme Seuring e Gold (2013), a introdução efetiva da sustentabilidade em empresas exige ações que extrapolam os limites organizacionais, abarcando o ambiente interorganizacional. Dessa maneira, as empresas deixam de ser consideradas isoladamente e passam a ser analisadas de acordo com suas cadeias de



suprimentos (CARVALHO, 2011). A cadeia de suprimentos é formada por elos que contribuem para o alcance dos mesmos objetivos de desempenho: aqueles valorizados pelos consumidores finais. A gestão das operações dessa cadeia, ou *Supply Chain Management*, é conceituada como a coordenação estratégica e sistemática de processos-chave de negócios por uma empresa específica (a empresa focal), que visa ao contínuo aumento do desempenho de seus elos e da própria cadeia (MENTZER et al., 2001). Uma empresa que deseja colaborar para um desenvolvimento mais sustentável deve ser capaz de influenciar seus elos para que, juntos, possam contribuir para a transformação do conceito de sustentabilidade em uma estratégia consolidada na cadeia de suprimentos (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008).

A partir do momento em que perspectivas sociais e questões ambientais passaram a ser introduzidas com maior frequência no debate econômico, surgiram diversos conceitos e definições integrando-as à gestão da cadeia de suprimentos, englobando a empresa focal e seus parceiros. Dentre essas conceituações, a *Green Supply Chain Management*, ou Gestão da Cadeia de Suprimentos Verde (GCSV), ampliou o escopo da gestão da cadeia de suprimentos, ao incluir aspectos ambientais aos critérios econômicos de gerenciamento. Salienta-se que, inicialmente, os termos “sustentabilidade” e “meio ambiente” foram empregados de forma equivocada como sinônimos por pesquisadores e gestores (CARTER; EASTON, 2011). Por conseguinte, alguns estudiosos passaram a ressaltar a necessidade da correta utilização dos termos, ampliando ainda mais o escopo da gestão tradicional da cadeia de suprimentos, ao abranger os desempenhos ambientais, econômicos e sociais.

Considerando a integração das dimensões do *triple bottom line*, tem-se o conceito de *Sustainable Supply Chain Management*, ou Gestão da Cadeia de Suprimentos Sustentável (GCSS). A GCSS pode ser conceituada como a gestão dos fluxos de informação, material e capital, bem como a cooperação entre empresas ao longo da cadeia de suprimentos, possuindo objetivos referentes às três dimensões do desenvolvimento sustentável (econômica, ambiental e social), derivados das necessidades dos clientes e das partes interessadas. Na GCSS, critérios ambientais e sociais precisam ser cumpridos por todos os elos da cadeia para que os mesmos se mantenham como integrantes da mesma. Assim, a gestão da cadeia de suprimentos sustentável leva em conta uma ampla gama de questões e, portanto, considera uma parte mais longa da cadeia em comparação ao gerenciamento tradicional (SEURING; MÜLLER, 2008).

Para Pagell e Wu (2009), uma cadeia de suprimentos é considerada mais sustentável quando insere as dimensões econômica, ambiental e social nas suas operações, nas estratégias e na tomada de decisão, possuindo bons níveis de desempenho em tais dimensões. Desse

modo, as práticas que conduzem a uma gestão mais sustentável da cadeia de suprimentos tendem a ser melhores em comparação à GCS, e requerem novos posicionamentos em relação às questões socioambientais. A sustentabilidade deve ser inserida nas prioridades estratégicas do gerenciamento da cadeia (BRITO; BERARDI, 2010), criando vantagem competitiva para os seus elos e contribuindo para a criação de uma cadeia verdadeiramente sustentável (WU; DUNN; FORMAN, 2012; PAGELL; WU, 2009). De maneira geral, a introdução de práticas de sustentabilidade em cadeia de suprimentos têm se tornado uma crescente preocupação para empresas de todos os tamanhos e setores de diversos lugares do mundo (SEURING, 2013).

Nessa perspectiva, são identificados como principais motivadores para a introdução da sustentabilidade na cadeia a necessidade de adequação às pressões da sociedade, do governo e de entidades não-governamentais, bem como a busca por vantagem competitiva (SEURING; MÜLLER, 2008). As empresas focais frequentemente adotam práticas de sustentabilidade em virtude dessas pressões (BESKE, 2012) e, ao serem pressionadas, comumente repassam tais pressões aos seus fornecedores (SEURING; MÜLLER, 2008). Portanto, empresas focais podem utilizar seu poder de gestão da cadeia para auxiliar a introduzir boas práticas socioambientais nas suas fornecedoras, o que evidencia a importância da integração dos elos para a inserção da sustentabilidade nas práticas de gestão da cadeia de suprimentos (WOLF, 2011). Uma cadeia que busca se tornar mais sustentável apresenta maior necessidade de articulação entre seus membros (SEURING; MÜLLER, 2008; PAGELL; WU, 2009).

No entanto, poucas pesquisas abordam a relação entre a estratégia de sustentabilidade de uma empresa, sua integração interna na forma de estratégia da cadeia de suprimentos sustentável e sua integração externa com fornecedores e clientes (WOLF, 2011). Dentre essas, cita-se o estudo de Carvalho e Barbieri (2013), no contexto brasileiro, cujo objetivo foi analisar como a empresa focal concebe e implanta práticas socioambientais nas cadeias de suprimentos orientadas à sustentabilidade. Para tanto, foi empregado o método do estudo de caso, com uma empresa focal e duas de suas cadeias de suprimentos, envolvendo mais seis organizações. Os resultados apontaram que a empresa focal impõe a fornecedores diretos e indiretos requisitos associados ao processo produtivo e ao produto e, ainda, exige iniciativas formais de monitoramento do desempenho socioambiental de cada parceiro da cadeia. Os autores concluíram que a GCSS requer da empresa focal a criação de mecanismos formais de articulação, cooperação e colaboração entre os membros da cadeia de suprimento.

A pesquisa e a aplicação prática na temática da sustentabilidade na gestão da cadeia de suprimentos têm crescido continuamente na última década (BESKE; LAND; SEURING,

2013). No entanto, apesar dos avanços, é possível perceber que existem poucos estudos envolvendo a articulação das empresas focais com os elos de sua cadeia de suprimentos, contribuindo para a inserção da sustentabilidade nessa cadeia, de modo a torná-la mais sustentável. A articulação dos elos da cadeia de suprimentos tem sido estudada, mas poucos estudos mostram a ligação entre a integração e a sustentabilidade (PAGELL; WU, 2009). Ainda, menos estudos abrangem a proatividade de práticas sustentáveis de empresas e como essa postura proativa é repassada para os parceiros nas suas cadeias de suprimento. A realização de estudo de caso parece contribuir para a redução dessas lacunas, como é possível observar nos estudos de Pagell e Wu (2009), Foerstl et al. (2010), Wolf (2011) ou Carvalho e Barbieri (2013).

Diante do que foi argumentado e partindo destas inquietações, tem-se a premissa dessa pesquisa: **A postura proativa de empresas em relação a práticas sustentáveis estimula melhor articulação com os elos de sua cadeia de suprimentos, o que colabora para a introdução da sustentabilidade nessa cadeia.** Desse modo, surge a pergunta de pesquisa que norteia este estudo: **“Como a articulação de empresas proativas com seus elos contribui para a introdução de práticas de sustentabilidade na sua cadeia de suprimentos?”**.

## 1.1 Objetivos

Visando responder à questão de pesquisa proposta, nesta seção, apresentam-se o objetivo geral e os objetivos específicos que norteiam o estudo.

### 1.1.1 Objetivo Geral

Analisar a contribuição da articulação de uma empresa proativa com seus elos para a introdução de práticas de sustentabilidade na sua cadeia de suprimentos.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

Para que possa ser alcançado, o objetivo geral desta pesquisa depende do cumprimento dos seguintes objetivos específicos:

- (a) Mapear a articulação e a relação da empresa proativa com os elos de sua cadeia de suprimentos;
- (b) Averiguar a existência de práticas sustentáveis ao longo da cadeia de suprimentos estudada; e,
- (c) Descrever práticas de sustentabilidade existentes na cadeia de suprimentos.

## 1.2 Justificativa

A sustentabilidade está sendo integrada ao *mainstream* da pesquisa em gestão da cadeia de suprimentos, tornando-se uma temática em evolução (SEURING; GOLD, 2013; ASHBY; LEAT; HUDSON-SMITH, 2012). De acordo com Wolf (2011), esse fato está ocorrendo em virtude da gestão da cadeia de suprimentos apresentar um papel central no alcance da sustentabilidade, por duas razões: (a) a gestão da cadeia de suprimentos opera com recursos necessários para a produção de bens e serviços, impactando na exploração de recursos renováveis e não renováveis; e, (b) as práticas de empresas focais podem impactar na capacidade dos fornecedores em introduzir ou melhorar suas ações de sustentabilidade. Essa última razão evidencia a importância da integração da sustentabilidade em práticas externas da gestão da cadeia de suprimentos com parceiros fornecedores e a necessidade de maiores estudos para a área. Apesar do corrente interesse em publicações sobre sustentabilidade e cadeia de suprimentos, o desenvolvimento de novas pesquisas ainda é demandado para a temática (BESKE; LAND; SEURING, 2013).

Nesse sentido, deve-se focar na compreensão do emergente fenômeno da introdução de práticas de sustentabilidade na gestão da cadeia de suprimentos. Salienta-se que a sustentabilidade e a gestão da cadeia de suprimentos são conceitos que demandam implicitamente uma abordagem mais holística e integrada. Portanto, há uma necessidade concreta para desenvolver melhores entendimentos sobre a sustentabilidade e as cadeias de suprimentos, considerando como são definidas, interpretadas, pesquisadas e praticadas as cadeias de suprimentos consideradas mais sustentáveis (ASHBY; LEAT; HUDSON-SMITH, 2012). Ainda, é preciso compreender quais elementos são essenciais para a introdução de práticas de sustentabilidade na cadeia de suprimentos, como tais elementos se encaixam uns com os outros e como levam a uma cadeia mais sustentável (PAGELL; WU, 2009).

A questão de ‘como as empresas focais são capazes de gerenciar a sustentabilidade ambiental e social além dos seus próprios limites corporativos’ permanece bastante inexplorada (LEPPELT et al., 2011). O questionamento de ‘como a sustentabilidade pode ser incorporada por meio da gestão de fornecedores’ se encontra, ainda, em estágio inicial (KOPLIN; SEURING; MESTERHARM, 2007). Há pouco conhecimento acerca de como as empresas que gerenciam a cadeia de suprimentos garantem que as operações de seus fornecedores ocorram de modo ecologicamente e socialmente correto (FOERSTL et al, 2010). Ademais, existem lacunas sobre as potenciais vantagens competitivas que a introdução da sustentabilidade em cadeia de suprimentos pode gerar às empresas envolvidas (MARKLEY; DAVIS, 2007). A introdução da sustentabilidade na cadeia de suprimentos tem um longo caminho a percorrer, uma vez que requer novos conhecimentos, o que indica a necessidade de pesquisas e experimentações (CARVALHO; BARBIERI, 2013).

A ótica dos relacionamentos parece melhorar os esforços para tornar as cadeias de suprimentos mais sustentáveis, auxiliando na compreensão de melhores práticas a serem adotadas. A lacuna de conhecimento sobre a integração da cadeia de suprimentos sustentável ocorre em virtude, em parte, do questionamento de ‘como as introduções da sustentabilidade em operações internas e externas podem acontecer’. Pesquisas prévias sobre a articulação dos elos da cadeia de suprimentos têm abordado a sustentabilidade de maneira insuficiente. Recentemente, pesquisas na temática de gestão da cadeia de suprimentos sustentável passaram a integrar a perspectiva do fornecedor, mas tais abordagens são ainda escassas (WOLF, 2011). O aprofundamento na investigação das articulações entre os elos da cadeia de suprimentos poderá trazer à luz as motivações das empresas ao expandir a relação com seus parceiros, bem como as oportunidades e dificuldades em desenvolver soluções conjuntas (BRITO; BERARDI, 2010).

Ademais, a dimensão ambiental é significativamente melhor representada na literatura do que a dimensão social e, mesmo quando ambas foram discutidas, a ênfase se dá sobre o meio ambiente, ao invés de práticas sociais. Considerando as pesquisas que tratam especificamente da dimensão social, percebe-se que estas tendem a se concentrar em uma prática em particular, em vez de tomar uma visão mais holística (ASHBY; LEAT; HUDSON-SMITH, 2012). De maneira geral, é evidente que os estudos não estão considerando a dimensão social da sustentabilidade na pesquisa relacionada à sustentabilidade na cadeia de suprimentos (SEURING, 2013; SEURING; MÜLLER, 2008; PAGELL; WU, 2009; WOLF,

2011; BESKE; LAND; SEURING, 2013; ASHBY; LEAT; HUDSON-SMITH, 2012; CARVALHO; BARBIERI, 2013; SILVA et al., 2013).

Em relação ao contexto brasileiro, as pesquisas a serem desenvolvidas devem traçar um caminho de construção conceitual, embasada em dois conceitos que, por sua vez, também não estão totalmente consolidados na literatura: sustentabilidade e cadeia de suprimentos. Essa nova área de estudo comporta um espaço amplo para o desenvolvimento de uma grande variedade de pesquisas – tanto teóricas como empíricas (LEAL; SHIBAO; MOORI, 2009). Mesmo se mostrando como grande oportunidade para agregar valor ao produto, minimizar os impactos no processo de produção, gerar inovações de produto e processo e aumentar a competitividade da cadeia, a inserção da sustentabilidade na cadeia de suprimentos ainda é um tema pouco explorado no Brasil (NASCIMENTO; LEMOS; MELLO, 2008).

Seguindo esta mesma visão, Silva et al. (2013) investigaram as publicações na temática de sustentabilidade e cadeia de suprimentos em revistas brasileiras com classificação Qualis A2, B1 e B2 para Administração, Ciências Contábeis e Turismo, bem como em eventos nacionais vinculados à temática. Considerando o período de 2008 a 2012, foram identificados 25 artigos nos eventos acadêmicos e apenas 4 artigos em periódicos. Ainda, no que diz respeito às publicações acadêmicas sobre o tema, foram ressaltadas duas teses de doutoramento, de Carvalho (2011) e Abdala (2013), e dois grupos de pesquisa sobre a temática da Fundação Getúlio Vargas São Paulo (FGV-SP) e da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Diante disso, os autores argumentam que existem grandes tendências para avanços teóricos e empíricos no contexto brasileiro (SILVA et al., 2013).

No que diz respeito à proatividade, diversos estudos vinculam a postura proativa ambiental de empresas com seus esforços para se tornar mais sustentável. Todavia, essas pesquisas têm vinculado o comportamento proativo para a sustentabilidade à melhoria da performance ambiental ou à redução do impacto ao meio ambiente, ignorando a dimensão social da sustentabilidade, ao se concentrarem apenas na dimensão ambiental do *triple bottom line* (LEPPELT et al, 2011). Para que se possa considerar a sustentabilidade, é preciso abranger as três dimensões como um todo. Tal fato expõe uma lacuna a ser preenchida, ao explorar a proatividade de empresas, considerando ações que visam melhorar o desempenho ambiental e social. Nesse sentido, é preciso identificar como as empresas proativas estão incorporando práticas de sustentabilidade em suas cadeias de suprimentos, realizando uma gestão ativa em prol de um desenvolvimento mais sustentável (SEURING, 2013).

Logo, existe a necessidade de pesquisas mais qualitativas, ricas, descritivas, críticas e/ou contínuas. Ao mesmo tempo, é preciso reconhecer alguns limites quanto ao escopo da gestão da sustentabilidade além das fronteiras corporativas (SEURING; GOLD, 2013). Ademais, pesquisas científicas podem influenciar a tomada de decisão dos gestores de organizações e o surgimento de novas políticas governamentais, ao apresentar cenários alternativos para o desenvolvimento de cadeias de suprimentos mais sustentáveis. No entanto, as mudanças também podem fluir na direção oposta, uma vez que a prática gerencial e as políticas públicas podem influenciar pesquisadores a explorar opções para conceber e implantar práticas de sustentabilidade nas operações da cadeia de suprimentos (LINTON; KLASSEN; JAYARAMAN, 2007).

Diante das justificativas apresentadas, entende-se que há espaço para novas pesquisas, que aprofundem e aperfeiçoem aspectos estudados anteriormente e reflexões já realizadas inicialmente, sistematizando o conhecimento existente e que trazendo novas contribuições para o campo teórico e empírico. Dessa maneira, esta pesquisa busca contribuir para os estudos sobre a introdução de práticas de sustentabilidade na cadeia de suprimentos, sua relação com a articulação dos membros dessa cadeia e sua relação com a postura proativa das organizações que gerenciam tal cadeia.

### **1.3 Estrutura da Dissertação**

A presente dissertação está dividida em cinco capítulos. Neste primeiro capítulo, é apresentada uma introdução e delimitação do tema, a definição do problema de pesquisa, objetivo geral e objetivos específicos e a justificativa para a realização do estudo. No segundo capítulo, é realizada uma revisão teórica, abrangendo a sustentabilidade, gestão da cadeia de suprimentos, sustentabilidade na cadeia de suprimentos e proatividade. No terceiro capítulo, são explicitados os procedimentos do método desta pesquisa. O quarto capítulo mostra a análise e discussão dos resultados obtidos. O quinto capítulo contempla as considerações finais. Em seguida, são listadas as referências utilizadas neste estudo e, por fim, estão disponibilizados os apêndices que incluem os roteiros de coleta de dados empregados nesta pesquisa.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Este capítulo trata da fundamentação teórica, onde serão abordados os referenciais teóricos utilizados para fundamentar o estudo proposto, dos quais se destacam sustentabilidade, cadeia de suprimentos e proatividade. A sustentabilidade é essencial para a consolidação de um comportamento proativo em benefício de um desenvolvimento mais sustentável por parte das organizações e, por sua vez, para agregar vantagens competitivas na cadeia de suprimentos. Desse modo, pensar em desenvolvimento além de questões puramente econômicas, com a introdução de questões sociais e ambientais, auxilia a compreender que é preciso que organizações estabeleçam estratégias para alcançar altos índices de desempenho para essas três dimensões, não somente em seu ambiente intra-organizacional, mas também no âmbito interorganizacional. Assim, deve-se incentivar que práticas relacionadas à sustentabilidade sejam introduzidas na cadeia como um todo.

### **2.1 Sustentabilidade**

O sistema capitalista de produção estimula a concentração de capital, o consumismo exagerado e a exploração dos recursos naturais de forma intensa e desordenada, o que acabou culminando em questões complexas de impactos. Assim, os modos de produção e consumo vigentes trazem em si grandes ameaças, uma vez que, caso se mantenha o ritmo de crescimento econômico dos últimos 100 anos, serão cerca de 120 milhões de pessoas por ano adentrando o mercado de consumo (NASCIMENTO, 2012). Os impactos derivados, principalmente, da pressão industrial, do crescimento populacional e da acumulação da riqueza de poucos deflagraram problemas ambientais, sociais e econômicos, evidenciando que esses modos de produção e consumo são socialmente injustos, ambientalmente desequilibrados e economicamente inviáveis (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008).

Diante desse contexto, a partir da segunda metade do século XX, os movimentos ambientalistas ou “verdes” passaram a destacar os impactos no ambiente consequentes dos padrões de produção e de consumo em expansão no mundo, e questionar providências para reduzi-los ou extingui-los. A consolidação do movimento ambientalista, na década de 1970, foi precedida de importantes marcos, como: a percepção de risco ambiental global da indústria nuclear; a verificação das consequências do emprego indevido de pesticidas e



inseticidas químicos na agricultura a longo prazo, em 1962; e, a proposição feita pela Suécia, em 1968, ao Conselho Econômico e Social das Nações Unidas, de um encontro mundial para a assinatura de um acordo internacional de redução da emissão dos gases responsáveis pelas chuvas ácidas sobre os países europeus (NASCIMENTO, 2012). O movimento pró-ambiente buscava ressaltar que a sobrevivência da humanidade estaria em risco, em razão do planeta não suportar o ritmo de exploração dos recursos naturais (CARREIRA, 2011).

A discussão dos problemas ambientais como questão global ganhou relevância com o relatório “*Limits to Growth*” do Clube de Roma, lançado em 1972, que enfatizou que a sociedade industrial estaria ultrapassando a maioria dos limites ecológicos dentro de uma questão de décadas – caso continuasse a promover o tipo de crescimento econômico registrado em 1960 e 1970 (MEBRATU, 1998). Ainda, o relatório sugeriu medidas para desacelerar o desenvolvimento industrial em países desenvolvidos e o crescimento da população nos países em desenvolvimento. No mesmo ano, a Organização das Nações Unidas (ONU) definiu uma comissão técnica que produziu o documento “*Only One Earth*”, que considerava os problemas ambientais como consequências de externalidades econômicas, próprias do excesso e da ausência de desenvolvimento (NASCIMENTO, 2012).

Em virtude da ampliação dos debates, o relatório da Comissão Mundial para o Meio Ambiente e Desenvolvimento “*Our Common Future*”, publicado em 1987, ressaltou que a pobreza é uma das principais causas e decorrências dos problemas ambientais do mundo, sendo inútil a tentativa de abordar esses problemas sem uma perspectiva que englobe os fatores subjacentes à pobreza mundial e à desigualdade internacional (WCED, 1987). A relação interdependente entre aspectos sociais e ambientais, portanto, se tornou evidente, onde a questão ambiental deixou de ficar restrita ao meio natural e passou a adentrar o espaço social (NASCIMENTO, 2012). Desse modo, reunindo preocupações ambientais e questões socioeconômicas, o relatório conceitua o desenvolvimento sustentável como aquele que “satisfaz às necessidades do presente, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas necessidades” (WCED, 1987, p.43). Esta definição, em função de seu caráter amplo e vago, resultou em uma gama variada de correntes, conceitos e concepções sobre o tema (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008), o que contribuiu para sua propagação mundial.

De acordo com Bansal (2005), o conceito de desenvolvimento sustentável do relatório “*Our Common Future*” une os elementos-chave de necessidades e limites para atendê-lo, ao conectar o combate à pobreza, a preservação ambiental e a equidade social ao crescimento econômico sustentado, colocando a adoção simultânea de princípios ambientais, econômicos

e sociais como pré-requisito. Cabe salientar que ‘desenvolvimento sustentável’ e ‘sustentabilidade’ são termos diferentes, empregados para expressar as mesmas preocupações acerca de aspectos socioambientais. Órgãos governamentais e o setor privado tendem a adotar ‘desenvolvimento sustentável’, enquanto organizações não-governamentais e acadêmicos são mais propensos a utilizar o termo ‘sustentabilidade’, em contextos semelhantes (ROBINSON, 2004). Neste estudo, adotou-se ‘desenvolvimento sustentável’ e ‘sustentabilidade’ como expressões que se referem a um mesmo significado: preocupações com aspectos ambientais, sociais e econômicos. Em outras palavras, este estudo adotou este significado como a definição de sustentabilidade.

Ao compreender que o desenvolvimento sustentável deve incorporar dimensões sociais, ambientais e econômicas, John Elkington (2001) introduziu o conceito de sustentabilidade como *triple bottom line* (TBL): pessoas (*people*), referente aos problemas sociais; planeta (*planet*), ligada às questões ambientais; e, lucro (*profit*), relativo aos aspectos econômicos. Aplicado à área empresarial, o TBL tem a finalidade de analisar a sustentabilidade além das medidas tradicionais de lucro, retorno do investimento e geração de valor para o acionista, para incluir questões sociais e ambientais (SLAPER; HALL, 2011; ELKINGTON, 2001). Dessa maneira, é uma ferramenta capaz de medir o progresso de uma organização com o objetivo de se tornar verdadeiramente sustentável (PAGELL; WU, 2009).

A dimensão social envolve a erradicação da pobreza e a definição do padrão para uma vida digna, com distribuição justa e equitativa do consumo dos bens naturais e serviços entre todos os habitantes do planeta (NASCIMENTO, 2012; FENKER, 2012; ELKINGTON, 2001). A dimensão ambiental abrange a preocupação de repensar os modos vigentes de produzir e de consumir, de maneira a assegurar que os ecossistemas possam manter sua autorreparação ou sua capacidade de resiliência. Por sua vez, a dimensão econômica compreende contínuas inovações tecnológicas voltadas para a ecoeficiência e vinculadas à ampliação da desmaterialização da economia, mantendo a lucratividade das empresas (NASCIMENTO, 2012; ELKINGTON, 2001).

Nessa perspectiva, é possível perceber que o capitalismo e a sustentabilidade não compõem uma fácil aliança, o que sugere a necessidade de novos elementos para esse paradigma emergente. Para serem efetivas, Buarque (2008) argumenta que novas perspectivas econômicas, tecnológicas, políticas, sociais e ambientais devem estar em harmonia com as atuais discussões sobre um desenvolvimento mais sustentável. Um sistema mundial que predomina a riqueza de uns em detrimento da pobreza de todos os outros, onde poucos têm

muito e muitos têm pouco, traz consigo a necessidade latente de mudança. No entanto, não é provável acontecer modificação no padrão de produção e consumo se não ocorrer uma mudança de valores e comportamentos na humanidade (NASCIMENTO, 2012).

Hopwood, Mellor e O'Brien (2005) realizaram uma discussão acerca de três diferentes abordagens para alcançar desenvolvimento sustentável: *status quo*, reforma e transformação. Tais abordagens são visões gerais sobre a natureza das modificações necessárias nas estruturas políticas e econômicas da sociedade e nos relacionamentos entre pessoas e o meio ambiente. Assim sendo, as abordagens significam que: (a) *status quo*: a sustentabilidade pode ser alcançada dentro das estruturas existentes; (b) reforma: atingir um desenvolvimento mais sustentável demanda que uma reforma fundamental seja realizada, porém sem romper totalmente com as disposições existentes; e, (c) transformação: uma vez que as raízes dos problemas socioambientais são as estruturas econômicas e poder da sociedade, é preciso uma transformação radical para alcançar a sustentabilidade.

Dadas as estruturas política e econômica vigentes na sociedade contemporânea, Hopwood, Mellor e O'Brien (2005) argumentam que a abordagem de transformação é essencial para que um desenvolvimento mais sustentável possa ser consolidado. Entretanto, não é necessário realizar um comprometimento exclusivo com a transformação. Os autores salientam que não se deve manter o *status quo*, visto que é preciso buscar modificações mais efetivas na base do sistema capitalista. Considerando um sentido transitório, os estudiosos acreditam que a reforma é a abordagem que melhor se encaixa atualmente, até porque uma transformação radical pode não ser imediatamente factível. Para tanto, é proposto que se deve engajar o governo e as organizações para reformas, levantar questões para diálogo entre as partes interessadas, bem como construir alianças visando conectar pesquisadores, protestos populares e mobilizações diretas em prol de uma nova consciência socioambiental (HOPWOOD; MELLOR; O'BRIEN, 2005).

Seguindo a mesma lógica, Söderbaum (2009) identificou na literatura três interpretações para o alcance do desenvolvimento sustentável: (a) *business as usual*: a sustentabilidade é utilizada como novo nome para hábitos existentes de tomada de decisões e comportamentos, crescimento econômico sustentável e lucros sustentáveis; (b) modernização social e ambiental: decisões e comportamentos são alterados para responder aos novos desafios socioambientais, a sustentabilidade envolve mudanças nos padrões de comportamento, sem ameaçar estruturas ou sistemas político-econômicos existentes; e, (c) mudança radical: desafios socioambientais requerem algo mais do que uma modernização, é

preciso tomar medidas radicais, como parte de um processo de mudança dinâmica. O autor entende que, para lidar construtivamente com as questões de sustentabilidade na sociedade e nos negócios, é preciso levantar questões de teoria da ciência, paradigmas na economia, ideologia e arranjos institucionais (SÖDERBAUM, 2009).

Diante disso, as alternativas para os problemas decorrentes do sistema capitalista precisam contrariar os conceitos do paradigma econômico dominante, de modo a permitir o rompimento, o questionamento, o surgimento de novas formas de pensar e a realização de mudanças, incorporando conceitos ecológicos e sociais (FENKER, 2012). A lógica de transacionar os negócios esteve baseada na maximização do lucro a qualquer custo, portanto, não há como negar que o equilíbrio do TBL configura uma mudança de grande impacto (CARREIRA, 2011). Dessa forma, as organizações devem repensar suas estratégias, inserindo a sustentabilidade nos seus negócios, contribuindo para a melhoria de qualidade de vida da sociedade e à preservação dos recursos naturais (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008).

Por conseguinte, empresas passaram a perceber a necessidade de considerar aspectos vinculados à sustentabilidade – que até então não faziam parte do interesse empresarial – bem como começaram a averiguar possíveis influências e impactos dessas questões nas suas operações (BRITO; BERARDI, 2010). Nesse sentido, a introdução da sustentabilidade em práticas empresariais não deve ser considerada um aumento nos custos, mas sim uma oportunidade de negócios para adquirir vantagem competitiva (ORSATO, 2006; NEVES; DE BARCELLOS, 2013), para melhorar a imagem da empresa e reforçar sua reputação no mercado. Ainda, a questão econômica não deve ser deixada de lado, visto que se entende que a empresa está contribuindo para a sustentabilidade quando sua atuação gera resultados positivos em termos econômicos, sociais e ambientais, beneficiando, ao mesmo tempo, a sociedade, o ambiente e a rentabilidade das empresas (ORSATO, 2006; CARVALHO, 2011).

Ressalta-se que certas organizações têm encontrado maneiras para garantir a lucratividade com os esforços para um desenvolvimento mais sustentável (KIRON et al, 2012), apresentando sérias dificuldades em alinhar seus discursos e práticas gerenciais a uma estratégia de sustentabilidade (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008). No entanto, em seu estudo, Kiron et al. (2012) identificaram que a maioria dos gestores entrevistados relatou que a sustentabilidade é um fator crítico de grande relevância para que a empresa possa ser competitiva no mercado atual. Dessa maneira, os autores alegam que as empresas estão buscando incorporar práticas de sustentabilidade em seus negócios, percebendo, além da necessidade dessa introdução, os benefícios financeiros decorrentes dessas práticas. Portanto,

preocupações mais amplas com as pessoas e o meio ambiente passaram a representar variáveis relevantes no processo operacional e na tomada de decisão das organizações (KLEINDORFER; SINGHAL; VAN WASSENHOVE, 2005).

Diante dessas considerações, a sustentabilidade deve ser concebida como um fator motivador que busca envolver todas as partes interessadas (sociedade, governo, consumidores, fornecedores, organizações não-governamentais, dentre outros) em um contexto específico, onde ocorre mudança no comportamento e na responsabilidade em relação a questões ambientais, sociais e econômicas, que leva à introdução de práticas de negócios legitimadas pela sociedade (KOPLIN; SEURING; MESTERHARM, 2007; NEVES; DE BARCELLOS, 2013). Assim, práticas em sustentabilidade podem ser consolidadas como uma “licença de operação”, um pré-requisito para a operação das empresas do século XXI. Nesse contexto, compreende-se que é preciso que o debate sobre a inserção de sustentabilidade nas empresas seja desvinculado da grande questão “introduzir ou não introduzir” e passe para o questionamento “quando realizar a introdução” (ORSATO, 2006).

## **2.2 Cadeia de Suprimentos**

Como resultado de pressões de globalização, aumento dos mercados consumidores, avanços na tecnologia da informação e crescimento do nível de competitividade nos mercados, as organizações passaram a atuar por meio de cadeias de suprimentos (RAO; HOLT, 2005). Nesse sentido, atualmente, a competição no mercado mundial está baseada cada vez mais na lógica de cadeia de suprimentos *versus* cadeia de suprimentos (ASHBY; LEAT; HUDSON-SMITH, 2012). De tal modo, a cadeia de suprimentos passou a desempenhar um papel-chave para o melhor desempenho das organizações (RAO; HOLT, 2005). Assim sendo, não faz sentido analisar operações encerradas no ambiente intra-organizacional – é preciso considerar a atuação da cadeia de suprimentos como um todo (CARVALHO, 2011).

A cadeia de suprimentos traz uma nova abordagem para a gestão das organizações, contribuindo para as operações empresariais em ambientes dinâmicos e de alta complexidade (NUNES; BENNETT; MARQUES JÚNIOR, 2014). Sob a ótica da cadeia, as empresas deixam de ser consideradas unidades de análise, uma vez que cadeias de suprimentos competem com outras em vez de empresas competirem contra empresas, e as interações

organizacionais se tornam geradoras de maior desempenho e de competitividade (BRITO; BERARDI, 2010; CARVALHO, 2011). Dado que a competição nos mercados atuais se baseia em cadeias de suprimentos, é necessário que empresas direcionem esforços para agregar valor para a cadeia, caso desejem sobreviver em um mercado global (NUNES; BENNETT; MARQUES JÚNIOR, 2014).

Nessa perspectiva, a cadeia de suprimentos, ou *Supply Chain*, é comumente definida como um caminho linear, que integra as atividades associadas ao fluxo e à transformação de bens, desde a extração de suas matérias-primas até o usuário final (BEAMON, 1999; SEURING; MÜLLER, 2008). Algumas cadeias consideram a etapa do pós-consumo, de modo que o resíduo gerado pelo bem tenha um destino final apropriado. Logo, a cadeia de suprimentos é formada por membros que devem contribuir para os mesmos objetivos de desempenho, valorizados pelos consumidores finais, garantindo maior vantagem competitiva para si e para os outros (MAURER, 2012). De acordo com Mentzer et al. (2001), a cadeia de suprimentos existe, independente de ser gerenciada ou não. Entretanto, normalmente, a cadeia de suprimentos está sujeita a um gerenciamento que norteia suas operações.

A Gestão da Cadeia de Suprimentos (GCS), ou *Supply Chain Management*, pode ser conceituada como uma coordenação sistêmica e estratégica das funções de negócio tradicionais e das funções táticas desses negócios em uma cadeia de suprimentos, por parte de uma empresa específica, visando à melhoria do desempenho em longo prazo de cada empresa e da cadeia de suprimentos como um todo (MENTZER et al., 2001). O *Global Supply Chain Forum* entende a GCS como uma integração de processos-chave de negócios, incluindo desde os usuários finais aos fornecedores originais que provêm mercadorias, serviços e informação, que geram valor aos clientes e outros *stakeholders* (LAMBERT; COOPER; PUGH, 1998). Considerando o objetivo de melhorar o desempenho das organizações, pode-se perceber que a gestão da cadeia de suprimentos possui grande relevância para a sobrevivência no mercado atual (ASHBY; LEAT; HUDSON-SMITH, 2012).

A abordagem da gestão da cadeia de suprimentos está baseada no fato de que existem dependências entre os níveis, a partir do ponto de origem, passando pelo ponto de consumo até o descarte final. Diante disso, a GCS pode ser entendida como uma estratégia de negócios que busca integrar as atividades, atores e recursos dependentes entre os diferentes níveis entre os pontos de origem e pontos de descarte finais (SVENSSON, 2007). O gerenciamento da cadeia de suprimentos visa criar vantagens competitivas e estratégicas com foco na relação de cooperação das empresas, bem como proporcionar benefícios para todos os seus integrantes.

Nesse sentido, o foco da gestão da cadeia de suprimentos está na cooperação e na confiança entre os elos que fazem parte da cadeia, reconhecendo que, quando devidamente gerenciado, a complexidade do todo (a cadeia) é maior do que a simples soma das partes (elos).

De tal modo, o sucesso no gerenciamento da cadeia de suprimentos requer mudanças no centro da gestão, saindo de uma perspectiva individual para a integração de atividades inter-empresas, por meio de processos de negócio com foco no atendimento dos requisitos demandados pelos *stakeholders*, em torno dos quais a empresa focal se organiza (CARVALHO, 2011; WOLF, 2011). As empresas focais são aquelas que usualmente gerenciam ou comandam a cadeia de suprimento, mantendo contato com o cliente organizacional ou o consumidor e projetando o produto e/ou serviço oferecido pela cadeia (SEURING; MÜLLER, 2008). Pelo poder que possui de influenciar a sua cadeia, a empresa focal é um elo fundamental para a difusão de, por exemplo, inovações e de práticas mais responsáveis (CARVALHO; BARBIERI, 2013).

Por sua vez, *stakeholder*, ou parte interessada, é um termo que pode ser conceituado como qualquer indivíduo ou grupo que pode afetar ou é afetado pelo alcance dos objetivos de uma organização. Se um *stakeholder* pode influenciar a empresa ou ser influenciado por ela, os gestores da empresa focal devem se preocupar em definir uma estratégia explícita para manter o bom relacionamento com essas partes (FREEMAN, 2004; BUYSSSE; VERBEKE, 2003). Cabe ressaltar que *stakeholder* contempla não somente os investidores, acionistas e donos da empresa, mas também funcionários, consumidores, empresas fornecedoras, órgãos governamentais, organizações não-governamentais, empresas de comunicação e mídia, a sociedade civil, dentre outros (SVENSSON, 2007).

A Figura 01 ilustra a estrutura tradicional de uma cadeia de suprimentos, onde a empresa focal é evidenciada por gerenciar as relações entre os *stakeholders* que fazem parte desse sistema. Os elos que estão à direita da empresa focal representam a cadeia à jusante, enquanto que os elos que estão à esquerda, a cadeia à montante. É possível perceber que os fornecedores, a empresa focal e os clientes são ligados por fluxos de material, informação e capital, os quais não apresentam um sentido único de direção (SEURING; MÜLLER, 2008; BESKE, 2012). Entretanto, Maurer (2012) salienta que é preciso cautela ao analisar uma cadeia de suprimentos, uma vez que esta não pode ser estudada apenas sob uma perspectiva tradicional focada em retângulos os quais representam organizações e setas as quais indicam as relações existentes. A cadeia deve ser percebida como uma estrutura em si, com formas

distintas, diferentes divisões de trabalho e de mecanismos de coordenação, demonstrando uma nova visão sobre cada elo que a compõe.

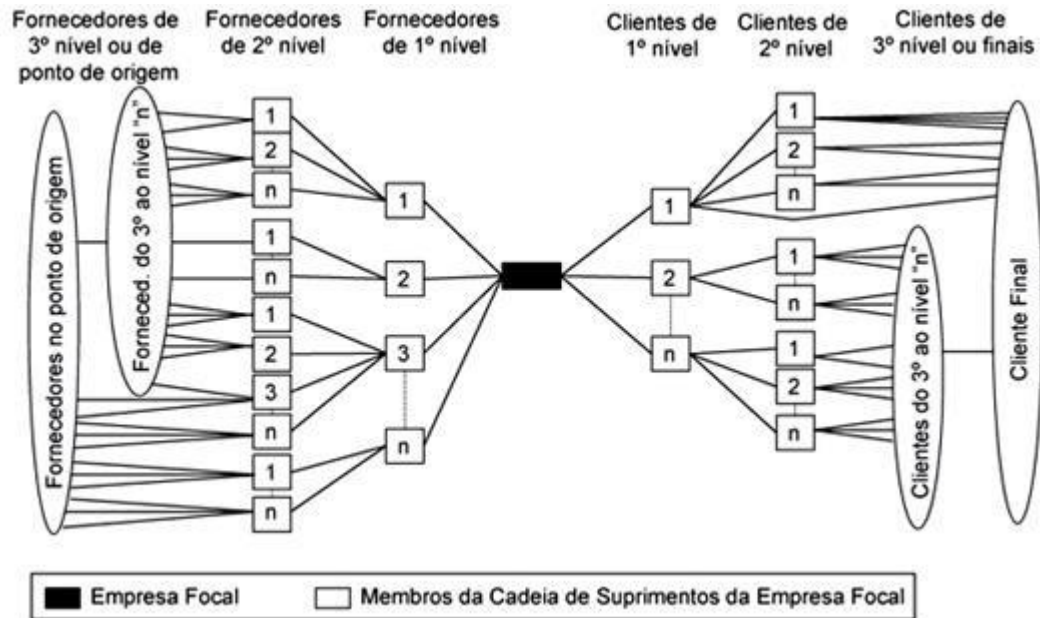


Figura 01. Estrutura Tradicional de uma Cadeia de Suprimentos

Fonte: Traduzido de Lambert, Cooper e Pagh (1998).

Para que todos os elos possam ter resultados positivos, deve-se considerar uma perspectiva integrativa que contemple toda a cadeia de suprimentos, investindo na melhor articulação e no relacionamento de colaboração entre a empresa focal e os *stakeholders* (SEURING; MÜLLER, 2008; FREEMAN, 2004). O bom relacionamento entre as partes deve estar atrelado ao objetivo principal de alavancar o desempenho da cadeia (CARVALHO; BARBIERI, 2013). O relacionamento mais próximo com elos da cadeia de suprimentos possibilita reduzir de níveis de estoques totais, minimizar os custos de transações, diminuir a obsolescência de produtos, reagir mais rapidamente às dinâmicas do mercado e responder mais prontamente às solicitações de clientes (MARKLEY; DAVIS, 2007).

Nessa perspectiva, o desenvolvimento da capacidade colaborativa, o aprendizado e a inovação gerados nas relações com fornecedores e clientes podem criar uma competência diferenciada da empresa no mercado em que atua. Assim, a definição da gestão da cadeia de suprimentos como uma visão integrada de negócios parece ser a orientação que mais bem contempla processos e o gerenciamento do fluxo de informação, com o intuito de agregar maior valor aos *stakeholders* (BRITO; BERARDI, 2010). Ademais, a integração das partes da cadeia de suprimentos auxilia na minimização dos riscos envolvidos nas suas operações e no aumento dos lucros econômico-financeiros (ASHBY; LEAT; HUDSON-SMITH, 2012).



Entretanto, o quanto uma cadeia deve ser gerenciada e integrada depende de diversos fatores, como o tamanho da cadeia de suprimentos e a quantidade de níveis de fornecedores e clientes. De tal modo, é imprescindível que a empresa focal estabeleça quais são os membros cuja relação é mais crítica para o sucesso da cadeia de suprimentos, distinguindo quais são os *stakeholders*-chave da cadeia e concentrando a atenção de recursos, informações e gestão a esses membros (CARVALHO, 2011). Logo, a capacidade em estabelecer um estreito e duradouro relacionamento com parceiros estratégicos tornou-se fator fundamental para criar e manter vantagens competitivas. A gestão da cadeia de suprimentos passou de perspectivas operacionais para perspectivas estratégicas com foco na relação de longo prazo com os *stakeholders*-chave (BRITO; BERARDI, 2010).

### **2.3 Sustentabilidade na cadeia de suprimentos**

A crescente preocupação socioambiental, associada aos impactos de produção e consumo, fez com que empresas focais fossem pressionadas a gerenciar estratégias de sustentabilidade além de suas próprias fronteiras organizacionais, mesmo não sendo legalmente responsáveis por questões vinculadas à sustentabilidade de seus fornecedores (SHARFMAN; SHAFT; ANEX Jr., 2009; LEPELT et al., 2011). Nesse sentido, dado que os méritos pelo bom desempenho da cadeia de suprimentos recaem sobre a empresa focal, espera-se que essa organização seja responsabilizada pelos impactos de sua atuação e pelos problemas resultantes da má conduta dos fornecedores (CARVALHO, 2011; KOPLIN; SEURING; MESTERHARM, 2007). Por sua vez, fornecedores tendem a perceber os critérios socioambientais impostos pela empresa focal como pré-requisitos à sua permanência na cadeia de suprimentos, o que os estimula a agir conforme os requisitos definidos – incluindo casos em que a empresa focal não é o principal cliente (SEURING; MÜLLER, 2008).

Diante desses argumentos, pode-se perceber que a responsabilidade da empresa e sua contribuição ao desenvolvimento sustentável deixam de ocorrer exclusivamente no domínio intra-organizacional, o que gera a necessidade de gerir operações além da fronteira da organização para ampliar essa contribuição (CARVALHO; BARBIERI, 2013). A responsabilidade precisa ser incorporada nos produtos, processos e relacionamentos de toda cadeia de suprimentos. Portanto, o gerenciamento da cadeia é significativamente importante para introduzir e monitorar posturas mais responsáveis em todas as partes da cadeia. De tal

modo, essa gestão representa uma relevante ferramenta para consolidar conceitos e práticas de sustentabilidade, com intuito de alcançar boas metas de desempenho social e ambiental (ASHBY; LEAT; HUDSON-SMITH, 2012).

Nessa circunstância, cada vez mais atenções estão sendo direcionadas para o desenvolvimento de políticas de sustentabilidade para as cadeias de suprimentos, o que acaba influenciando práticas e estratégias empresariais, critérios de desempenho organizacional, estágios do ciclo de vida dos produtos, processos logísticos etc. (BRITO; BERARDI, 2010; BEAMON, 1999; SARKIS, 2002). Dentre os fatores que têm fortalecido o interesse por temas relacionados à sustentabilidade em cadeias de suprimentos, podem ser destacados legislações e regulamentações socioambientais mais rigorosas, casos de empresas expostas a campanhas de organizações não-governamentais por conta de impactos sociais e ambientais em suas cadeias de suprimentos (tanto empresas focais, como empresas fornecedoras) e a crescente integração de aspectos socioambientais aos sistemas de gestão (por exemplo, ISO 14000 ou SA 8000) (BEAMON, 1999; SEURING; MÜLLER, 2008).

Embora estejam vinculadas com o desenvolvimento sustentável, as abordagens que tratam de temas de sustentabilidade em relações interorganizacionais têm suas raízes na confluência dos campos de pesquisa em gestão ambiental e gestão da cadeia de suprimentos (SRIVASTAVA, 2007). O desperdício dos recursos naturais e as emissões de gases causados pelas atividades da cadeia provocaram e ainda têm provocado a evidência de graves problemas ambientais (KUMAR; CHANDRAKAR, 2012). Desse modo, inúmeros esforços foram voltados para incorporar práticas ambientalmente corretas na gestão da cadeia de suprimentos (WU; DUNN; FORMAN, 2012), emergindo o conceito de *Green Supply Chain Management* ou Gestão da Cadeia de Suprimentos Verde (GCSV). Adicionar o componente “verde” à gestão da cadeia de suprimentos visa equilibrar o desempenho empresarial com as preocupações ambientais (SRIVASTAVA, 2007; KUMAR; CHANDRAKAR, 2012).

A GCSV pode ser conceituada como a integração ambiental na cadeia de suprimentos, incluindo a concepção do produto, a procura e a seleção de material, os processos de fabricação, a entrega do produto final aos consumidores e a gestão do produto após o término do seu ciclo de vida, visando à redução do impacto ecológico sem sacrificar a qualidade, o custo, a confiabilidade, o desempenho ou a eficiência no consumo de energia (SRIVASTAVA, 2007). A GCSV promove eficiência e sinergia entre os parceiros da cadeia e contribui para o aumento do desempenho ambiental, minimizando desperdícios e promovendo economia de custos (RAO; HOLT, 2005). Assim, para que a excelência ambiental possa ser

alcançada ao longo da cadeia de suprimentos, a empresa deve estabelecer uma relação de longo prazo de cooperação e parceria com seus fornecedores e compradores, exigindo forte integração entre as partes da cadeia (VANCHON; KLASSEN, 2006; KUMAR; CHANDRAKAR, 2012; RAO; HOLT, 2005).

As contribuições esperadas no âmbito da cadeia de suprimentos, entretanto, não se resumem à redução de impactos ambientais do modelo de produção e consumo capitalista, mas também à geração de benefícios sociais positivos ao longo da cadeia, sobretudo em países em desenvolvimento (CARVALHO, 2011). Conforme Seuring e Müller (2008), o desenvolvimento sustentável, na cadeia de suprimentos, é muitas vezes reduzido a melhorias ambientais. Por sua vez, Seuring (2013) afirma que a dimensão ambiental domina os estudos relacionados à cadeia de suprimentos e os aspectos sociais são normalmente interpretados de modo simplista. Alguns trabalhos argumentam que as questões sociais ainda são pouco exploradas na gestão da cadeia de suprimentos (SEURING; MÜLLER, 2008; PAGELL; WU, 2009; WOLF, 2011; BESKE; LAND; SEURING, 2013; CARVALHO; BARBIERI, 2013; LEPELT et al., 2011; SEURING, 2013; ASHBY; LEAT; HUDSON-SMITH, 2012; SILVA et al., 2013) e apontam para a necessidade de um conceito mais amplo, envolvendo as três dimensões da sustentabilidade – econômica, ambiental e social.

Na perspectiva de cadeia de suprimentos, a dimensão social não é apenas sinônimo de ética nas operações entre as partes, mas inclui práticas associadas à filantropia, trabalhos com as comunidades, diversidade no local de trabalho, garantia de segurança, direitos humanos, apoio para a minoria, dentre outras (MARKLEY; DAVIS, 2007). Ainda, espera-se que práticas sociais na cadeia de suprimentos sejam fomentadas pela empresa focal para seus fornecedores, evidenciando a importância da integração, comunicação, desenvolvimento de parceiros e relacionamento de longo prazo (ASHBY; LEAT; HUDSON-SMITH, 2012). Desse modo, empresas focais devem investir proativamente em práticas sociais de maneira, integradas às práticas ambientais e econômico-financeiras (MARKLEY; DAVIS, 2007). Todavia, a avaliação do desempenho social de fornecedores é considerada muito mais difícil de ser mensurada do que a performance ambiental. Os problemas comumente vinculados ao aspecto social incluem trabalho escravo, trabalho ilegal, trabalho infantil, assédios, baixos salários e qualquer tipo de discriminação (PAGELL; WU, 2009).

Nesse contexto, para ser declarada verdadeiramente sustentável, uma cadeia de suprimentos deve repensar suas operações de maneira a não prejudicar os sistemas naturais, bem como os sociais e, ainda, gerar lucro que garanta a sua rentabilidade durante um período

prolongado de tempo. Dessa forma, sem que as dimensões da sustentabilidade sejam efetivamente contempladas na tomada de decisão, nas estratégias e nas políticas das empresas que compõem a cadeia, o verdadeiro desempenho sustentável não pode ser atingido (PAGELL; WU, 2009). Assim sendo, as empresas devem passar a avaliar não apenas o impacto de suas cadeias de suprimentos em função de questões financeiras tradicionais, mas também considerar seu desempenho social e ambiental (MARKLEY; DAVIS, 2007).

Sob o ponto de vista de atender aos critérios do *triple bottom line*, surge o conceito de *Sustainable Supply Chain Management*, ou Gestão da Cadeia de Suprimentos Sustentável (GCSS). Conforme Seuring e Müller (2008, p.1700), a GCSS pode ser definida como “a gestão de fluxos de capital, materiais e informações, bem como, a cooperação entre as empresas ao longo da cadeia de suprimentos, visando metas para as três dimensões, econômica, ambiental e social, que são requisitos dos clientes e *stakeholders*”. Nesta conceituação, Seuring e Müller (2008) inserem as demandas dos *stakeholders* (BESKE, 2012), incluindo fornecedores, clientes, entidades não-governamentais, membros da comunidade, órgãos governamentais e até mesmo competidores, que cadeias tradicionais geralmente ignoram ou tratam como adversários (PAGELL; WU, 2009; BESKE; LAND; SEURING, 2013). Os *stakeholders* não são considerados ameaças, mas sim oportunidades para melhorar a performance da cadeia de suprimentos. Além disso, Seuring e Müller (2008) ressaltam as relações fortalecidas entre parceiros da cadeia através da cooperação entre os elos (BESKE; LAND; SEURING, 2013).

Seguindo a mesma ideia, Pagell e Wu (2009) argumentam que a cadeia de suprimentos sustentável é aquela que apresenta bom desempenho nas medidas tradicionais de lucros e perdas, bem como em uma conceituação ampliada de desempenho que abrange as dimensões social e natural. Se uma cadeia sustentável possui boa performance em todos os elementos do *triple bottom line*, a gestão da cadeia de suprimentos sustentável é, então, um conjunto de ações gerenciais específicas tomadas para tornar a cadeia de suprimentos mais sustentável, com o objetivo final de criar uma cadeia verdadeiramente sustentável. As práticas que conduzem a uma gestão da cadeia de suprimentos mais sustentável são melhores práticas em comparação à gestão tradicional e exigem uma nova postura em relação às questões socioambientais (PAGELL; WU, 2009). É possível argumentar, por conseguinte, que a GCSS aproximou a visão tradicional das operações da gestão da cadeia de suprimentos – lucro e eficiência – com aspectos mais amplos e complexos envolvendo a sociedade e o meio ambiente (KLEINDORFER; SINGHAL; VAN WASSENHOVE, 2005).

De tal modo, percebe-se que a introdução da sustentabilidade na gestão da cadeia de suprimentos passou a considerar mais processos que os anteriormente incluídos no gerenciamento tradicional da cadeia (SVENSSON, 2007), como o desenvolvimento de fornecedores, a transparência, a rastreabilidade, a certificação e a comunicação reforçada entre todos os elos (PAGELL; WU, 2009). Em comparação à GCS, pode-se alegar que a GCSS possui três características diferenciais: (a) requer o exame de maior número de impactos em uma cadeia de suprimento estendida; (b) considera um grupo mais numeroso de objetivos de desempenho, em virtude da introdução dos aspectos socioambientais; e, (c) apresenta maior necessidade de integração e cooperação entre elos da cadeia de suprimentos (SEURING; MÜLLER, 2008). Na GCSS, os elos da cadeia de suprimentos passam a ter relacionamentos de parceria, e não baseados somente em relações de concorrência (SHARFMAN; SHAFT; ANEX Jr., 2009).

Nesse contexto, Beske (2012) estabeleceu quatro categorias principais para entender a GCSS: orientação, a continuidade da cadeia de suprimentos, gestão de riscos e proatividade. Primeiramente, a orientação das organizações engloba três direcionamentos diferentes: orientação à sustentabilidade, orientação à cadeia de fornecimento e orientação associada à aprendizagem. Em segundo lugar, a continuidade da cadeia de suprimentos está associada às práticas de cooperação e integração, visando à formação de relacionamentos de longo prazo com fornecedores e clientes. Em terceiro lugar, a gestão de riscos refere-se à identificação, redução e eliminação de riscos por meio de práticas contínuas, baseadas em atividades de monitoramento, relacionamentos de longo prazo e desenvolvimento de parceiros. Ao desenvolver todas essas práticas, uma cadeia de suprimentos pode ser considerada proativa, quando comparada com outras cadeias que não estão incorporando ações pró-sustentabilidade em suas operações. Assim, a proatividade é a quarta categoria (BESKE, 2012).

Seguindo a mesma lógica, Beske, Land e Seuring (2013) determinaram cinco categorias para a compreensão da GCSS: orientação estratégica, continuidade, colaboração, gestão de riscos e proatividade (para a sustentabilidade). A orientação estratégica inclui os valores estratégicos da empresa, por meio de orientação à sustentabilidade e orientação à cadeia de suprimentos. A continuidade está vinculada à estrutura, organização e ao relacionamento de longo prazo da cadeia de suprimentos. A colaboração conecta decisões estruturais e operacionais relativas à integração colaborativa dos *stakeholders* aos negócios. A gestão de riscos leva as empresas à adoção de várias práticas de minimizar tais riscos. Por último, a proatividade (para a sustentabilidade) engloba o engajamento dos *stakeholders*,

processos de aprendizagem e capacidade de inovar (BESKE; LAND; SEURING, 2013). O Quadro 01 apresenta tais categorias e seus respectivos significados para seu melhor entendimento.

Categoria	Significado
Orientação Estratégica	Representa os valores estratégicos da empresa. Inclui a orientação para a sustentabilidade, em que empresas guiam-se pelo <i>Tripple Bottom Line</i> para alcançar o verdadeiro desempenho sustentável, e a orientação para a cadeia de suprimentos, em que empresas consideram a cadeia de suprimentos para suas decisões.
Continuidade	Engloba a estrutura da cadeia de suprimentos. Abrange contratos de longo prazo com fornecedores e clientes, estratégias para aumentar a competitividade em longo prazo, construção de parcerias entre empresas da cadeia e a interação em nível permanente, estabelecendo relacionamentos de longo prazo.
Colaboração	Inclui decisões estruturais a respeito de como integrar tecnicamente e logisticamente os parceiros, o desenvolvimento em conjunto de processos e produtos e operações mais sustentáveis em função da demanda de <i>stakeholders</i> .
Gestão de Riscos	Objetiva identificar riscos econômicos, ambientais e sociais envolvidos nas operações da cadeia de suprimentos. Engloba controle individual de fornecedores através de auditorias, exigência de adoção de normas certificadoras, bem como monitoramento e engajamento na resposta às causas dos <i>stakeholders</i> .
Proatividade (para a sustentabilidade)	Representa o engajamento da empresa com questões de sustentabilidade na cadeia de suprimentos e como isso é repassado para os membros da cadeia. Ainda, envolve a aprendizagem com parceiros, a capacidade de inovar em ambientes dinâmicos e análise do ciclo de vida dos produtos.

Quadro 01. Categorias de GCSS  
Fonte: Beske, Land e Seuring (2013) e Beske (2012).

A gestão da cadeia de suprimentos sustentável leva em conta uma ampla gama de questões complexas e mais elos, olhando, portanto, para uma parte mais longa da cadeia de suprimentos (SEURING; MÜLLER, 2008). Entretanto, existem barreiras que dificultam a implantação de boas práticas socioambientais na cadeia; é preciso haver controles internos, monitoramento, integração, conscientização, engajamento e transparência, de modo a reduzir os danos ambientais e problemas sociais ao longo de toda cadeia e para que todos os elos

possam ter benefícios. Assim, o papel das empresas focais é de grande importância, visto que elas têm que gerenciar critérios socioambientais em suas estratégias e seus processos de fornecimento, caso aspirem tornar sua cadeia mais sustentável (KOPLIN; SEURING; MESTERHARM, 2007). Ainda, para que a sustentabilidade seja incorporada com sucesso, se faz necessário o apoio da alta diretoria da empresa focal, comunicação aprimorada entre os elos e situações ganha-ganha para todos os parceiros (SEURING; MÜLLER, 2008).

Diante disso, as empresas focais devem gerir ativamente sua cadeia de suprimentos para o alcance da sustentabilidade (FOERSTL et al, 2010), podendo estabelecer certificações (por exemplo, ISO 14000 para gestão ambiental ou SA 8000 para responsabilidade social) ou normas de conduta como pré-requisitos a serem cumpridos pelos fornecedores (KOPLIN; SEURING; MESTERHARM, 2007; SEURING; GOLD, 2013). Por conseguinte, critérios ambientais e sociais definidos pelas empresas focais passam a ser fundamentais para garantir a continuidade dos membros na cadeia de suprimentos (SEURING; MÜLLER, 2008). O engajamento de todos os *stakeholders* aparece como uma das maiores e mais importantes ferramentas à compreensão do significado de sustentabilidade e como esse entendimento pode agregar valor e responsabilidades nas operações e nas relações da cadeia de suprimentos.

Reconhecendo que a maximização dos ganhos só ocorre quando todos os elos introduzem práticas socioambientais em suas atividades (SHARFMAN; SHAFT; ANEX Jr., 2009), o melhor relacionamento entre esses é considerado indispensável para a construção de interações mais positivas em proveito da sustentabilidade. Com intuito de estabelecer uma postura em prol da sustentabilidade, a empresa focal deve definir estratégias de cooperação e comunicação entre os parceiros para melhor integrá-los (ASHBY; LEAT; HUDSON-SMITH, 2012). Logo, verifica-se que a exigência de maior articulação representa importante componente na introdução de práticas de sustentabilidade na cadeia de suprimentos (SEURING; MÜLLER, 2008; PAGELL; WU, 2009). Cabe salientar que a necessidade de articulação não ocorre somente com os membros de primeiro nível, incluindo também todos aqueles até o nível de ordem  $n$  (SVENSSON, 2007).

Cabe salientar que a articulação não deve envolver apenas os membros de relacionamento direto com a empresa focal. Existe necessidade de integrar maior número de empresas do que é normalmente efetuado na gestão tradicional da cadeia de suprimentos. Dessa forma, organizações interessadas em tornar suas cadeias mais sustentáveis devem considerar toda a extensão da cadeia de suprimento, de ponta a ponta, tanto para alcançar fornecedores críticos, os quais podem estar distantes da empresa focal, quanto para explorar

oportunidades na reutilização de materiais pós-consumo (CARVALHO, 2011). A integração da sustentabilidade e da gestão da cadeia de suprimentos abrange a articulação dos *stakeholders*, a implantação de normas para a construção de parcerias de longo prazo com os fornecedores e o desenvolvimento de medidas adequadas para mensurar o desempenho econômico, ambiental e social (SEURING; GOLD, 2013).

Assim sendo, Wolf (2011) considera que a integração da cadeia de suprimentos sustentável como o grau em que uma empresa focal estrategicamente colabora e coopera com seus parceiros da cadeia e administra processos intra- e interorganizacionais de forma colaborativa e cooperativa em prol da sustentabilidade. O objetivo da integração entre as partes da cadeia de suprimentos é alcançar a sustentabilidade (econômica, ambiental e social), articulando fluxos sustentáveis de produtos, serviços, processos, informação e capital de modo a proporcionar o máximo de valor para todos os *stakeholders* (WOLF, 2011). Salienta-se que autores utilizam os termos ‘integração’ e ‘articulação’ como sinônimos. Para fins desta pesquisa, integração e articulação são termos empregados para o mesmo significado: o relacionamento próximo, fundamentado na parceria, colaboração e cooperação entre diferentes atores. A articulação dos membros de uma cadeia de suprimentos deve ser apoiada pela supervisão crítica, colaboração e cooperação de todas as partes interessadas.

Nessa perspectiva, Buysse e Verbeke (2003) argumentam que a empresa que expande seus relacionamentos para articular-se com seus *stakeholders* pode gerar soluções proativas para as demandas socioambientais. Empresas que são mais proativas, no que diz respeito a adotar práticas de sustentabilidade em suas operações, são mais suscetíveis a desenvolver maneiras adequadas para resolver os dilemas socioambientais, por considerar a articulação inter-firmas na estratégia e na tomada de decisão da cadeia de suprimentos (SHARFMAN; SHAFT; ANEX Jr., 2009). Nesse sentido, o desafio da integração entre os elos da cadeia de suprimentos sustentável extrapola o campo de interesse da sustentabilidade e se coloca para a gestão de cadeias como um todo – isto é, a necessidade de desenvolver relacionamentos mais integrados aplica-se de forma mais ampla (BRITO; BERARDI, 2010).

Diante dessas considerações, a introdução da sustentabilidade na cadeia de suprimentos geralmente ocorre em resposta a pressões feitas pelos *stakeholders*. No entanto, existem exemplos em que empresas focais incorporaram em suas cadeias de suprimentos, de forma proativa, produtos e processos ambientalmente e socialmente responsáveis (SEURING et al., 2008b). De tal modo, Seuring et al. (2008b) argumentam que a adoção de práticas de sustentabilidade em cadeia de suprimentos pode ser analisada em um contínuo, formado por



dois extremos: a resposta reativa e as situações proativas. Dentro desse contínuo, uma ampla gama de decisões pode ser tomada pelas empresas com o objetivo de tornar suas cadeias de suprimentos mais sustentáveis. Ademais, uma abordagem proativa em prol da sustentabilidade na cadeia de suprimentos deve incluir maior cooperação, comunicação, integração, gestão de riscos, análise do ciclo de vida, relacionamento de longo prazo (ASHBY; LEAT; HUDSON-SMITH, 2012).

#### **2.4 Proatividade de Práticas Sustentáveis: além da proatividade ambiental**

Em meio às discussões sobre a emergência da sustentabilidade incorporada às estratégias e políticas empresariais, a sociedade civil, os órgãos governamentais e as organizações não-governamentais têm pressionado empresas a responderem às preocupações ambientais e questões sociais, de modo responsável e contínuo. Essa pressão tem incentivado empresas a realizar ações de modo voluntário para minimizar seus impactos socioambientais. Considerando a dimensão ambiental, o número de organizações que adotam práticas ambientais em suas estratégias e operações diárias está aumentando de forma contínua (SARKIS, 2002). A recorrência da introdução dessas iniciativas por organizações deu origem a uma classificação de estratégias ambientais nas empresas, que engloba dois conceitos extremos – proatividade ambiental e reatividade ambiental (GONZÁLEZ-BENITO; GONZÁLEZ-BENITO, 2005; 2006; GONZÁLEZ-BENITO, 2008).

Nesse sentido, a proatividade ambiental pode ser conceituada como a implantação, de modo voluntário, por uma organização de práticas de gestão destinadas a melhorar o seu desempenho ambiental ou a estabelecer os sistemas que tornarão essa melhora possível, com intuito de realizar ações além daquelas exigidas por lei ou por regulamentações (GONZÁLEZ-BENITO; 2008; BUYASSE, VERBEKE, 2003). Trata-se de práticas e ações voluntariamente desenvolvidas por empresas, com a finalidade de minimizar o impacto ambiental causado por suas operações (ABREU; CASTRO; LÁZARO, 2013). Dessa maneira, a proatividade ambiental pode ser manifestada por inúmeras práticas voluntárias que podem apresentar objetivos distintos, abrindo espaço para que diferentes estratégias, comportamentos e posturas ambientais possam ser desenvolvidos (GONZÁLEZ-BENITO; GONZÁLEZ-BENITO, 2006; GONZÁLEZ-BENITO, 2008).

A urgência de práticas ambientalmente proativas em empresas pode ser embasada por três razões: (a) o aumento da conscientização ambiental da sociedade e a temeridade da organização em relação a problemas com sua imagem e com sua reputação; (b) o efeito de otimização operacional decorrente de práticas de eficiência ambiental; e, (c) as questões éticas com as quais os proprietários, gestores e acionistas das organizações se deparam (GONZÁLEZ-BENITO; GONZÁLEZ-BENITO, 2005). Desse modo, a proatividade ambiental considera a ação empresarial como uma resposta às pressões existentes, no sentido de reduzir o impacto ambiental causado por suas operações, refletindo o compromisso da empresa com o ambiente natural no qual ela está inserida (ABREU; CASTRO; LÁZARO, 2013; GONZÁLEZ-BENITO, 2008). Empresas consideradas proativas ambientalmente estão mais dispostas a buscar diversas maneiras para solucionar os desafios ambientais (SHARFMAN; SHAFT; ANEX Jr, 2009).

A reatividade ambiental, por sua vez, é comumente apresentada em oposição à proatividade ambiental (GONZÁLEZ-BENITO, 2008). De uma forma geral, as empresas proativas implantam mais práticas ambientais além do que é requerido por lei e regulamentos, enquanto que as empresas reativas procuram somente cumprir as legislações e os requisitos regulamentares (KUMAR; CHANDRAKAR, 2012). A reatividade ambiental consiste em realizar apenas as mínimas mudanças obrigatórias necessárias ao cumprimento das legislações ambientais – podendo ser compreendida como a fase de proatividade zero (GONZÁLEZ-BENITO, 2008; GONZÁLEZ-BENITO, GONZÁLEZ-BENITO, 2006). Conforme Abreu, Castro e Lázaro (2013), a reatividade ambiental seria o modelo de comportamento corporativo no qual se encara a questão ambiental na empresa apenas como um passivo ou uma obrigação.

Nesse contexto, o fator ‘motivação’ deve ser consolidado como diferenciador das modificações mínimas obrigatórias resultantes do cumprimento da regulação legal (ponto zero da proatividade) e das medidas tomadas voluntariamente por empresas para reduzir o seu impacto no meio ambiente (postura proativa) (GONZÁLEZ-BENITO; GONZÁLEZ-BENITO, 2010). Assim, é preciso compreender a proatividade ambiental como uma estratégia regular e contínua, incorporada ao planejamento da empresa, e não vinculá-la em plano principal como voluntariado ou a ações pontuais desassociadas da estratégia corporativa (ABREU; CASTRO; LÁZARO, 2013). A proatividade ambiental envolve uma visão compartilhada do futuro, em longo prazo, onde as preocupações ambientais prevalecem na tomada de decisão das empresas. Todavia, para Buysse e Verbeke (2003), a criação efetiva

dessa visão compartilhada parece ser dependente da presença de sistemas formais de incentivo, como a norma ISO 14.000, de forma a recompensar o comportamento ambiental.

González-Benito e González-Benito (2005; 2006) argumentam que a proatividade ambiental não deve ser avaliada por indicadores de desempenho, mas sim pela implantação de diferentes práticas de gestão ambiental na organização. Nesse sentido, os autores estabeleceram uma classificação funcional para a proatividade ambiental baseada em práticas ambientais relatadas na literatura, distribuídas em três categorias: práticas organizacionais e de planejamento, práticas operacionais e práticas de comunicação. A categoria práticas organizacionais e de planejamento expressa as ações proativas que dizem respeito à introdução de uma política ambiental da empresa, o desenvolvimento de procedimentos para definição de objetivos ambientais, a seleção e implantação de ações ambientais, a mensuração dos resultados de tais ações ou a alocação de responsabilidades ambientais. Dessa forma, refletem o grau em que um sistema de gestão ambiental está sendo desenvolvido e implantado, de acordo com a postura proativa ambiental que a empresa se propõe a adotar (GONZÁLEZ-BENITO; GONZÁLEZ-BENITO, 2005; 2006).

A categoria práticas operacionais envolve mudanças nos sistemas de produção e de operação, podendo ser dividida em dois grupos: práticas operacionais relacionadas a produto e práticas operacionais relacionadas a processo. O primeiro grupo representa ações proativas focadas na concepção ou no desenvolvimento de mais produtos ambientalmente corretos. O segundo grupo, por sua vez, engloba as ações proativas voltadas à construção e implantação de métodos e processos de fabricação e de operações ambientalmente conscientes. Algumas dessas ações afetam processos internos, abrangendo práticas de remediação e controle e práticas de prevenção, enquanto outras afetam processos externos, influenciando as atividades de fornecimento e distribuição e, de tal modo, as interações da empresa com outros membros da sua cadeia de suprimentos. Por fim, a categoria práticas de comunicação inclui ações que objetivam transmitir informações acerca de medidas adotadas para redução do impacto ambiental da empresa, combinando sua imagem pública às expectativas de seus *stakeholders*. Estas práticas são, comumente, o principal meio para estabelecer relações com as partes interessadas, transmitindo o compromisso ambiental da empresa (GONZÁLEZ-BENITO; GONZÁLEZ-BENITO, 2005; 2006).

É válido salientar que práticas organizacionais e de planejamento e práticas de comunicação não contribuem, efetivamente, para o crescimento da performance ambiental. No entanto, essas práticas são mais facilmente perceptíveis pelos *stakeholders* e possuem a

competência de inspirar a opinião do público em geral. Dessa maneira, estas categorias têm o potencial de influenciar o desempenho universal do negócio – e não o desempenho ambiental – uma vez que podem minimizar as pressões das partes interessadas e atrair maior número de clientes para a organização. Nessa circunstância, as práticas que estão diretamente relacionadas e podem de fato modificar a performance ambiental da empresa são as operacionais, sejam iniciativas voltadas para os produtos ou ações relacionadas com os processos, as quais, por seu turno, são menos perceptíveis pelo público (GONZÁLEZ-BENITO; GONZÁLEZ-BENITO, 2005; 2006).

Utilizando-se dessa classificação, González-Benito e González-Benito (2005) realizaram um estudo para analisar empiricamente a relação entre a proatividade ambiental e o desempenho empresarial, com uma amostra de 186 empresas espanholas. Para medir a proatividade ambiental, os autores utilizaram uma lista de práticas, onde os respondentes deveriam assinalar o grau de implantação de cada uma dessas, através de uma escala do tipo *Likert*. O Quadro 02 apresenta as categorias relacionadas com as práticas analisadas. Após a coleta dos dados, a análise dos componentes principais resultou em quatro fatores: práticas organizacionais e de planejamento; práticas operacionais de processos externos; práticas de *design* de produto; e, práticas operacionais de processos internos. As práticas comunicacionais foram divididas entre o fator de organização e planejamento e o fator de operação de processos externos (GONZÁLEZ-BENITO; GONZÁLEZ-BENITO, 2005).

A divisão das práticas comunicacionais não foi considerada surpreendente pelos autores, uma vez que as práticas organizacionais e de planejamento englobam as certificações ambientais, geralmente associadas a um desejo de tornar a postura ambiental pública; e, que as práticas operacionais de processos externos exigem o relacionamento com outros agentes, informando-os sobre as práticas ambientais da empresa. Assim, os quatro fatores refletem, respectivamente, as quatro categorias através das quais a proatividade ambiental pode se concretizar: planejamento e organização; processos externos; design do produto e processos de produção internos. Os resultados da pesquisa indicam que algumas práticas de proatividade têm efeito positivo e significativo sobre certos objetivos de desempenho operacional (por exemplo, práticas do fator de processos externos) e os objetivos de desempenho de marketing (por exemplo, práticas do fator de design do produto). Ademais, os resultados do estudo confirmaram em parte a existência de uma relação positiva entre a proatividade ambiental e o desempenho empresarial (GONZÁLEZ-BENITO; GONZÁLEZ-BENITO, 2005).

<b>Categoria</b>	<b>Práticas</b>
Organização e Planejamento	Definição explícita de política ambiental
	Objetivos claros e planos ambientais de longo prazo
	Responsabilidades ambientais bem definidas
	Empregados dedicados à gestão ambiental em tempo integral
	Programas de treinamento para gerentes e funcionários sobre o meio ambiente
	Sistemas de medição e avaliação do desempenho ambiental
	Planos de emergência ambiental
Operacional (relacionado a produto)	Substituição de poluentes e materiais/peças perigosos
	Designs focados na redução do consumo de recursos e da geração de resíduos durante a produção e distribuição
	Designs focados na redução do consumo de recursos e da geração de resíduos no uso de produtos
	Design focado na desmontagem, reutilização e reciclagem
Operacional (relacionado a processo)	Critérios ambientais na seleção de fornecedores
	Preferência por produtos verdes nas compras da empresa
	Seleção de sistemas de transporte mais limpos
	Embalagens/recipientes recicláveis ou reutilizáveis na logística
	Materiais ecológicos para a embalagem primária
	Sistemas de recuperação e reciclagem
	Destinação responsável de lixo e de resíduos recicláveis (separação e preparação)
	Controle de emissão em filtros e no fim-de-linha da produção
	Design de processos focados na redução do consumo de energia e de recursos naturais nas operações
	Planejamento e controle da produção com foco na redução de desperdícios e otimizando o aproveitamento de materiais
	Aquisição de tecnologias/equipamentos considerados “limpos”
Comunicação	Elaboração periódica de relatórios ambientais
	Patrocínio de eventos/colaboração com organizações ecológicas ambientais
	Argumentos ambientais no marketing da empresa
	Informação voluntária regular sobre gestão ambiental para clientes e instituições

Quadro 02. Práticas de Proatividade Ambiental e suas Respectivas Categorias  
 Fonte: Adaptado de González-Benito e González-Benito (2005).

Diante dessas considerações, a proatividade ambiental pode ser traduzida em distintas estratégias e práticas adotadas voluntariamente, as quais possuem diferentes motivações e respondem a variados objetivos. González-Benito e González-Benito (2006) procuraram

identificar os fatores determinantes para a adoção de práticas de proatividade ambiental. Com base em uma revisão da literatura, os autores averiguaram que os fatores que podem influenciar na decisão da empresa em implantar práticas de proatividade ambiental estão associados às características da organização (tamanho da empresa, grau de internalização, posição na cadeia de valor, motivações e atitudes dos gestores e atitudes estratégicas da organização), aos fatores externos (setor industrial e localização geográfica) e à pressão exercida pelos diferentes *stakeholders* (internos e externos, e primários e secundários). Ainda, a capacidade e a predisposição da empresa em responder às demandas dos *stakeholders* também podem figurar como variáveis de influência. No entanto, salienta-se que outros fatores não contemplados na pesquisa podem exercer efeitos na adoção de práticas de proatividade ambiental, evidenciando a necessidade da realização de estudos empíricos a partir dos resultados obtidos (GONZÁLEZ-BENITO; GONZÁLEZ-BENITO, 2006).

No contexto brasileiro, Castro et al. (2011) buscaram analisar os fatores determinantes de proatividade ambiental através de um estudo com três empresas certificadas pela ISO 14.001, localizadas no estado do Ceará. Tal certificação é considerada um bom indicador de proatividade ambiental para as organizações, apontando a existência de ações voltadas para a redução de impactos à natureza e para o aumento do desempenho ambiental. Com base no estudo de González-Benito e González-Benito (2006), os autores identificaram que o número de colaboradores, o acesso a recursos, o envolvimento da alta gerência, a pressão de *stakeholders* externos e primários, as auditorias ambientais e a exigência ambiental de *stakeholders* determinam positivamente a proatividade ambiental das empresas estudadas. Por seu turno, os fatores posição na cadeia de valor, pressão de *stakeholders* internos e secundários e localização geográfica parecem não exercer influência nos casos analisados. Ainda, foi verificado que possuir a certificação ISO 14.001 não implica necessariamente que uma empresa possua uma postura ambientalmente proativa (CASTRO et al, 2011).

Por sua vez, Abreu, Castro e Lázaro (2013) avaliaram empiricamente a influência positiva da pressão de *stakeholders* na proatividade ambiental de 112 empresas brasileiras. Para os estudiosos, a proatividade ambiental compreende em uma postura empresarial que objetiva se adaptar às demandas contemporâneas de *stakeholders*, bem como aumentar o desempenho e ampliar a competitividade no mercado. Assim, foram testadas as hipóteses de que a pressão dos *stakeholders* influencia positivamente a proatividade ambiental (medida agregada) e cada uma das três categorias propostas por González-Benito e González-Benito (2005; 2006) – planejamento, operações e comunicação (medidas desagregadas) – a partir de

ações como a existência de auditoria ambiental, investimento em tecnologias mais limpas, substituição da matriz energética, programas de educação ambiental, dentre outras (ABREU; CASTRO; LÁZARO, 2013). As práticas utilizadas na pesquisa estão expostas no Quadro 03.

Por meio de uma análise fatorial, os elementos relacionados à instituição de programas de políticas ambientais e à definição de critérios ambientais para processos operacionais foram unidos na categoria ‘planejamento’. Na categoria ‘operações’, foram reunidos os fatores relativos à modificação de projetos de produtos para a eficiência operacional e para investimentos em tecnologias de redução de consumo e em programas de reciclagem e de consumo dos recursos envolvidos no processo produtivo. Por fim, os elementos vinculados à publicação de relatórios de prestação de contas ambientais e ao uso de propaganda baseadas na dimensão ambiental da sustentabilidade foram agrupados para constituir a categoria ‘comunicação’. Os autores consideraram que esse resultado condiciona as variáveis selecionadas em uma listagem representativa das práticas de proatividade ambiental – apesar de alguns itens não se encaixarem na categoria esperada conforme os achados de González-Benito e González-Benito (2006). Os resultados obtidos confirmaram todas as hipóteses de que a pressão exercida pelos *stakeholders* influencia a proatividade ambiental das empresas (ABREU; CASTRO; LÁZARO, 2013).

<b>Indicadores de Proatividade Ambiental</b>
Programa de educação ambiental para os funcionários
Avaliação dos riscos/aspectos ambientais e de saúde e segurança
Gerente sênior dedicado às questões socioambientais
Empregados trabalhando em tempo integral no gerenciamento ambiental e projetos sociais
Política ambiental definida e divulgada
Objetivos e planejamento socioambiental de longo prazo claramente definidos
Critérios ambientais e de saúde e segurança no trabalho para a seleção de fornecedores
Critérios ambientais e de saúde e segurança no trabalho para avaliação de fornecedores
Periódicas auditorias ambientais e de saúde e segurança no trabalho
Programa de atendimento a situações de emergência
Sistemas de tratamento e controle da poluição
Procedimentos operacionais escritos para controlar os riscos ambientais e de saúde e segurança
Projeto dos produtos com foco no desmanche, reuso e reciclagem
Análise do ciclo de vida do produto
Projeto dos processos produtivos com o foco na redução de energia e de recursos naturais
Substituição de materiais perigosos ou poluentes nos produtos
Investimentos em tecnologias para redução das emissões de CO <sub>2</sub>

Programas de eficiência energética
Programas de reciclagem e redução de resíduos sólidos
Programas de reciclagem e redução do consumo de água
Substituição de combustíveis fósseis por energias renováveis (fotovoltaicas, solar, eólica)
Substituição de combustíveis fósseis por fontes alternativas de energia (gás natural, biomassa, geotérmica)
Uso de argumentos ecológicos e sociais em suas propagandas e comunicações com o público
Informações claras ao público sobre os riscos ambientais e de segurança e/ou saúde do produto
Seminários sobre sustentabilidade para os executivos
Publicação periódica de relatórios de sustentabilidade
Patrocínio de eventos ambientais
Contratação de seguro para cobrir os potenciais riscos ambientais
Remediação de danos (passivos) ambientais
Proteção/preservação de espécies e habitats

Quadro 03. Indicadores de Proatividade Ambiental  
 Fonte: Adaptado de Abreu, Castro e Lázaro (2013).

Ao argumentar sobre a visão baseada em recursos da empresa, Hart (1995) argumentou que as empresas terão que estruturar novos conceitos de estratégias, incluindo as preocupações ambientais nas decisões, uma vez que a vantagem competitiva está vinculada a capacidades das firmas que tornem a atividade econômica mais ambientalmente sustentável. Nesse contexto, o autor desenvolveu uma tipologia composta por três estratégias ambientais que se interconectam: ‘prevenção da poluição’, ‘gestão de produtos’ e ‘desenvolvimento sustentável’ (HART, 1995). De um modo geral, a estratégia de ‘prevenção da poluição’ aborda ações implantadas para resolver os problemas ambientais ocasionados pelas operações da empresa, enquanto que a ‘gestão de produto’ trata de ações adotadas para prevenir o surgimento de problemas ambientais, como a análise do ciclo de vida do produto. A estratégia ‘desenvolvimento sustentável’ objetiva minimizar o impacto ambiental da empresa através do desenvolvimento de tecnologias limpas, exigindo uma visão de longo prazo partilhada entre todos os *stakeholders* e uma forte liderança moral da empresa (HART, 1995; BUYSSE; VERBEKE, 2003).

Diante dessas perspectivas, é possível perceber que esses estudos relacionam o comportamento proativo ambiental de uma empresa com seus esforços para se tornar mais sustentável, frente aos desafios do novo paradigma de sustentabilidade (PAGELL; WU, 2009; ABREU; CASTRO; LÁZARO, 2013). No estudo de Hart (1995), por exemplo, apesar de denominar a estratégia de ‘desenvolvimento sustentável’ e identificar a necessidade de uma visão partilhada, a classificação é relacionada com estratégias ambientais, desconsiderando as



questões sociais. No entanto, conforme o conceito do *triple bottom line*, empresas devem desenvolver iniciativas voltadas para as questões sociais, juntamente com os aspectos ambientais, para que sua postura possa ser considerada mais sustentável. Poucos trabalhos procuraram utilizar classificações para descrever a proatividade de práticas sustentáveis de organizações, abrangendo aspectos ambientais e sociais, como é o caso dos trabalhos de Kiron et al (2012) e Leppelt et al (2011), não necessariamente abordando o conceito de proatividade.

Kiron et al. (2012) argumentam que empresas que estão investindo em práticas de sustentabilidade, e conseguindo resultados positivos com tais práticas, são mais favoráveis a adquirir maior vantagem competitiva. Esse grupo de empresas é denominado pelos autores de “*harvesters*” (tradução literal, ‘ceifeira’), e se distingue dos “*não-harvesters*” em quatro importantes dimensões: (a) apoio organizacional; (b) operações; (c) colaboração; e, (d) boa vontade em mudar o modelo organizacional da organização em resposta às questões de sustentabilidade. Logo, pode-se perceber que as empresas do grupo “*harvesters*” possuem características que dão suporte ao desenvolvimento de práticas de sustentabilidade, ao mesmo tempo em que a sustentabilidade contribui para o crescimento de suas rentabilidades, de suas margens e de sua participação no mercado (KIRON et al., 2012). Consequentemente, as organizações devem reunir esforços para adentrar no grupo “*harvesters*”.

Por sua vez, Leppelt et al. (2011) abordaram a proatividade na cadeia de suprimentos, ao investigarem práticas de sustentabilidade associadas à gestão de relacionamentos com o fornecedor em sete empresas focais europeias. Para tanto, os autores definiram uma classificação para as organizações, de acordo com o índice de sustentabilidade da bolsa de valores Dow Jones e o índice de responsabilidade corporativa FTSE4Good, distinguindo-as em ‘líderes em sustentabilidade’ e ‘seguidoras de sustentabilidade’. As empresas presentes na listagem dos dois índices mencionados foram consideradas ‘líderes em sustentabilidade’; enquanto que as firmas que estavam listadas em apenas um índice ou não apareciam em nenhuma lista foram colocadas como ‘seguidoras de sustentabilidade’. De acordo com o estudo, a listagem nesses índices foi considerada uma indicação objetiva para determinar se uma empresa é ‘líder em sustentabilidade’, uma vez que sua admissão em tais listas depende do cumprimento de critérios de sustentabilidade (LEPPELT et al., 2011).

Desse modo, as empresas ‘líderes em sustentabilidade’ são aquelas que conduzem suas ações baseadas em aspectos ambientais, sociais e econômicos, além de investir intensamente em práticas de relacionamento com o fornecedor com intuito de gerir a sustentabilidade além de seus limites organizacionais. As ‘líderes em sustentabilidade’ possuem uma estrutura

integrada de práticas de sustentabilidade, além daquelas que obrigatórias pela legislação, envolvendo a gestão do relacionamento com fornecedores a essas práticas. Por seu turno, as ‘seguidoras’ realizam ações mais pontuais, que não estão conectadas à estratégia empresarial. Assim sendo, ‘líderes em sustentabilidade’ dispõem de maior reputação perante seus *stakeholders*, ao considerar a sustentabilidade uma importante dimensão da estratégia corporativa (LEPPELT et al., 2011). Ressalta-se que, tanto empresas ‘líderes em sustentabilidade’ como as ‘seguidoras de sustentabilidade’ são empresas focais.

Seguindo a associação da proatividade e da cadeia de suprimentos, Beske (2012) afirma que uma cadeia de suprimentos poderá se tornar verdadeiramente proativa com a introdução e continuidade de práticas sustentáveis nas empresas, como o relacionamento de parceria com os elos em longo prazo e o desenvolvimento e monitoramento dessas práticas com esses parceiros, características que podem ser atribuídas a uma cadeia de suprimentos mais sustentável (PAGELL; WU, 2009). Desse modo, empresas proativas realizam suas operações, focando na redução de seus impactos (ORSATO, 2006) e repassando essa postura para todos os membros de sua cadeia de suprimentos (BUYSSE; VERBEKE, 2003), o que exige que iniciativas mais sustentáveis sejam introduzidas nas operações dessa cadeia. Além disso, é preciso que os gestores das empresas da cadeia tenham um comportamento mais proativo ao compreender que a sustentabilidade é um compromisso organizacional (PAGELL; WU, 2009).

Diante dessas considerações, para fins desta pesquisa, estudou-se como a postura proativa de empresas em relação a práticas sustentáveis contribui para a melhor articulação dos elos, colaborando para a introdução da sustentabilidade na sua cadeia de suprimentos. Para Sharfman, Shaft e Anex Jr. (2009), quanto mais empresas apresentarem postura proativa em termos de práticas sustentáveis, mais empresas irão seguir essa postura, colaborando para que suas cadeias de suprimentos sejam mais sustentáveis. A proatividade de práticas sustentáveis amplia o conceito da proatividade ambiental, ao inserir aspectos sociais em sua concepção, considerando a integração das dimensões de sustentabilidade propostas por Elkington (2001). Nesse sentido, baseada no conceito de proatividade ambiental, a proatividade de práticas sustentáveis pode ser definida como a adoção de ações, realizadas voluntariamente por empresas, com a finalidade de melhorar o desempenho ambiental e o desempenho social, além das exigências legais. Assim, a empresa proativa afirma sua preocupação e seu compromisso com a sociedade e o ambiente natural, em que está inserida.

O Quadro 04 apresenta indicadores do comportamento proativo de empresas, em relação à sustentabilidade. As práticas de sustentabilidade listadas foram baseadas nos estudos de González-Benito e González-Benito (2005) e Abreu, Castro e Lázaro (2013), no que diz respeito às questões ambientais, e nas normas referentes à responsabilidade social AS 8000 e NBR 16000, para os aspectos sociais. Publicada em 1997, a norma AS 8000 é fundamentada em nove requisitos: trabalho infantil; trabalho forçado e compulsório; segurança e saúde no trabalho; liberdade de associação e direito à negociação coletiva; discriminação; práticas disciplinares; carga horária de trabalho; remuneração; e, sistema de gestão. Por seu turno, a NBR 16000 é uma norma brasileira publicada no ano de 2004, que se baseia na metodologia *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) aplicada à responsabilidade social. Vale salientar que essas normas asseguram que a empresa possuam requisitos mínimos de um sistema de gestão de responsabilidade social – e não que seja efetivamente responsável socialmente.

Ademais, questões econômicas não devem ser desconsideradas, uma vez que a rentabilidade das organizações é condição para o alcance de um desenvolvimento mais sustentável (ORSATO, 2006). Entretanto, embora seja reconhecida a importância da dimensão econômica, não foi evidenciada uma categoria separada dentro do conjunto de ações referentes à proatividade de práticas sustentáveis (ASHBY; LEAT; HUDSON-SMITH, 2012; SEURING, 2013). Dessa maneira, assume-se que a dimensão econômica é parte integrante da sustentabilidade (SEURING, 2013), bem como inerente à sobrevivência das organizações no âmbito dos negócios. Nessa perspectiva, os aspectos econômicos estão incluídos na categoria que abrange todas as dimensões. Diante do que foi exposto, essas práticas foram utilizadas, nesta pesquisa, para verificar a postura proativa da empresa analisada.

Dimensão	Indicador
Ambiental	Definição explícita de política ambiental
	Objetivos claros, responsabilidades bem definidas e planos ambientais de longo prazo
	Avaliação dos riscos/aspectos ambientais
	Sistema de medição e avaliação do desempenho ambiental
	Auditorias ambientais realizadas periodicamente
	Programa de atendimento a situações de emergências ambientais
	Empregados dedicados à gestão ambiental em tempo integral
	Substituição de poluentes e materiais perigosos nos produtos e processos
	Sistemas de tratamento e controle da poluição
	Sistemas de recuperação e reciclagem de materiais utilizados em todas as operações da

	empresa
	Planejamento e controle da produção com foco na redução de desperdícios e no aproveitamento de materiais
	Análise do ciclo de vida dos produtos
	Projeto dos produtos com foco na desmontagem, no reuso e na reciclagem
	Projeto dos produtos focados na redução do consumo de recursos naturais, do consumo de energia e da geração de resíduos
	Utilização de embalagens recicláveis ou reutilizáveis
	Remediação de passivos ambientais
	Redução da emissão de gases nocivos à saúde
	Sistema de reaproveitamento da água
	Destinação responsável de resíduos sólidos e resíduos recicláveis
	Redução do consumo de recursos naturais, do consumo de energia e da geração de resíduos em todas as operações da empresa
	Critérios ambientais para a seleção de fornecedores
	Critérios ambientais para a avaliação de fornecedores
Social	Definição explícita de política social
	Objetivos claros, responsabilidades bem definidas e planos sociais de longo prazo
	Avaliação dos riscos/aspectos sociais
	Sistema de medição e avaliação do desempenho social
	Auditorias sociais realizadas periodicamente
	Auditorias de saúde e segurança no trabalho periodicamente
	Programa de atendimento a situações de emergências sociais
	Empregados dedicados a projetos sociais em tempo integral
	Participação dos funcionários em decisões da empresa
	Programa de saúde e segurança no trabalho
	Incentivos à capacitação de empregados através de cursos e treinamentos
	Respeito à carga horária dos funcionários de acordo com a legislação trabalhista vigente
	Remuneração dos funcionários coerente e adequada para cada cargo
	Participação dos empregados nos lucros da empresa
	Planos de carreira adequados para cada cargo
	Remediação de passivos sociais
Critérios sociais para a seleção de fornecedores	
Critérios sociais para a avaliação de fornecedores	
Ambiental, Social e Econômica	Elaboração periódica de relatórios de sustentabilidade
	Programas de treinamento para gerentes e funcionários sobre sustentabilidade
	Utilização de argumentos sobre sustentabilidade na comunicação com o público
	Informação voluntária regular sobre sustentabilidade para clientes, órgãos governamentais e organizações não-governamentais

	Publicação periódica de relatórios de sustentabilidade
	Colaboração contínua com organizações, eventos e projetos vinculados à sustentabilidade

Quadro 04. Indicadores de Proatividade de Práticas Sustentáveis

Diante dessa fundamentação teórica, é possível perceber que a sustentabilidade foi inserida no âmbito empresarial, sendo considerada uma condição necessária para operações de empresas no século XXI. Dessa maneira, é preciso que as questões socioambientais sejam integradas aos negócios, às políticas, às estratégias, aos processos de tomada de decisão, ao posicionamento, ao planejamento, às rotinas e ao dia-a-dia da empresa e de sua cadeia de suprimentos. Empresas que integram aspectos socioambientais, além do que regulamentos e legislações exigem para o funcionamento de suas atividades, são classificadas como portadoras de um comportamento mais proativo no que diz respeito à inserção da sustentabilidade em suas práticas e estratégias. Essa postura começou a ser trabalhada individualmente por empresas e, com o passar do tempo, foi envolvendo o ambiente intra-organizacional, englobando os membros das cadeias de suprimentos.

A sustentabilidade é considerada fonte de vantagem competitiva para cadeias de suprimento, as quais competem entre si no mercado onde estão inseridas. A empresa que gerencia a cadeia passa a ser responsável pelos resultados de suas atuações e de operações que ocorrem além de suas fronteiras organizacionais. Assim, para que a empresa contribua efetivamente para o desenvolvimento sustentável, faz-se necessário desenvolver e introduzir práticas de sustentabilidade para toda a cadeia, envolvendo todos os elos que fazem parte de sua extensão. A adoção pode ser motivada por um posicionamento mais proativo das empresas, onde essas compreendem a relevância de seu papel e a importância da inserção da sustentabilidade nos negócios, de forma a reduzir seus impactos ambientais e sociais, e trazer benefícios à sociedade, ao ambiente natural e à sustentação da empresa no mercado.

### **3 MÉTODO**

Neste capítulo, apresenta-se o método utilizado para a realização desta pesquisa, com a finalidade de responder ao problema de pesquisa, juntamente de alcançar os objetivos projetados. Para tanto, são descritos o tipo de pesquisa, as técnicas e procedimentos utilizados para a coleta de dados, além dos procedimentos de análise dos dados coletados e análise dos resultados.

#### **3.1 Classificação da Pesquisa**

A pesquisa foi desenvolvida sob uma abordagem qualitativa. A escolha dessa abordagem pode ser justificada pelo fato de proporcionar maior compreensão do fenômeno em sua abrangência e complexidade, para que se possa descrevê-lo de maneira rigorosa (SANTOS, 2005). A abordagem qualitativa garante a riqueza dos dados, permite observar um fenômeno em sua totalidade e facilita a exploração de possíveis contradições e paradoxos, com intuito de oferecer descrições ricas e bem fundamentadas, bem como explicações sobre o contexto onde o fenômeno ocorre e do qual faz parte (VIEIRA, 2006). Para Vergara (2008), as pesquisas qualitativas contemplam a descoberta e a valorização da dinâmica do fenômeno em sua totalidade.

A pesquisa qualitativa pode ser conceituada como aquela que descreve detalhadamente os fenômenos e os elementos que os envolvem, analisando os depoimentos dos atores sociais envolvidos, os seus discursos, significados e contextos. Assim, a pesquisa qualitativa se baseia essencialmente em análises qualitativas, que se caracterizam, em princípio, pela não utilização de instrumental estatístico na análise dos dados. Além disso, salienta-se que a não-utilização de técnicas estatísticas não significa que as análises qualitativas representem somente especulações subjetivas dos pesquisadores. A pesquisa qualitativa tem por fundamentos conhecimentos teórico-empíricos, os quais permitem atribuir-lhe cientificidade, rigor e confiabilidade (VIEIRA, 2006).

Nessa perspectiva, esta pesquisa foi desenvolvida a partir de duas etapas: exploratória e descritiva. A etapa exploratória busca explorar o problema, uma vez que variáveis importantes podem não ser conhecidas ou não estarem consolidadas (COOPER; SHINDLER, 2003). A pesquisa exploratória possui como principal objetivo desenvolver, esclarecer e

modificar conceitos e ideias (GIL, 2010), favorecendo uma nova compreensão do problema, indicando conceitos claros, prioridades e definições operacionais (COOPER; SHINDLER, 2003). Dessa maneira, entende-se como necessária a utilização da etapa exploratória para investigar dados empíricos que favorecem a compreensão completa da pesquisa. Por sua vez, a etapa descritiva visa explicar como o fenômeno foi observado no decorrer da pesquisa, bem como as características encontradas no confrontar a teoria com o contexto estudado. A pesquisa descritiva tem a finalidade de descrever com exatidão fatos e fenômenos de determinada realidade e estabelecer relações entre as variáveis estudadas (TRIVIÑOS, 2007).

Nesse sentido, para definir o método de pesquisa utilizado, foi preciso considerar o tipo de questão apresentada. Em geral, questões do tipo “como” e “por que” estimulam o uso de estudos de caso, experimentos ou pesquisas históricas. O estudo de caso é o método definido ao se analisarem acontecimentos contemporâneos, sem que ocorra manipulação de comportamentos relevantes (YIN, 2001). Para este estudo, o método empregado foi o estudo de caso, uma vez que: (a) a questão de pesquisa pretende responder “como?” ou “por que?” a respeito do fenômeno estudado; (b) a pesquisadora possui pouco ou nenhum controle sobre as variáveis comportamentais; e, (c) o foco da pesquisa está em um conjunto contemporâneo de acontecimentos.

De acordo com Yin (2001), o estudo de caso é uma investigação empírica que pesquisa um fenômeno contemporâneo de maneira profunda em seu contexto, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Este tipo de investigação pode ser caracterizado como uma estratégia adequada para a análise de fenômenos contemporâneos, permitindo tratar uma variedade ampla de evidências. O estudo de caso único pode contemplar o caso decisivo, quando se deseja testar uma teoria formulada; o caso raro ou extremo, quando o caso é tão incomum que ainda não é possível estabelecer padrões; e, o caso revelador, quando é possível observar e analisar um fenômeno anteriormente inacessível à pesquisa científica. Além disso, salienta-se que as técnicas fundamentais de pesquisa no estudo de caso incluem a observação direta e entrevistas com os atores associados ao fenômeno, bem como a análise de dados secundários como fonte principal de evidência (YIN, 2001).

Para pesquisas acerca de relacionamentos interorganizacionais, salienta-se que os estudos de caso têm sido uma investigação amplamente utilizada, uma vez que a análise de caso pode prover ao pesquisador dados com certo nível de profundidade e multiplicidade de recursos para diferentes períodos de tempo (SEURING et al., 2008a). As pesquisas que

possuem como objeto a cadeia de suprimentos devem considerar uma perspectiva de profundidade de informações, destacando processos e evidenciando detalhes estratégicos (SEURING, 2008). Mais especificamente, para a temática de sustentabilidade na cadeia de suprimentos, o estudo de caso é uma metodologia de pesquisa bastante empregada, aparecendo em vários estudos da área (como PAGELL; WU, 2009; WOLF, 2011; FOERSTL et al, 2010; CARVALHO; BARBIERI, 2013). Para fins desta pesquisa, foi realizado um estudo de caso único, analisando transversalmente uma empresa focal e empresas que fazem parte de sua cadeia de suprimentos, por meio de dados primários e secundários.

### **3.2 Seleção do Caso**

Como orientação geral, a definição do caso, ou a unidade de análise, está relacionada às questões da pesquisa (YIN, 2001). Nesse sentido, diante do objetivo de analisar a contribuição da articulação de uma empresa proativa com seus elos para a introdução da sustentabilidade na sua cadeia de suprimentos, foi necessário que a unidade de análise estivesse adequada à problemática envolvida. Tal fato significa que o caso analisado deve compreender rigorosamente uma empresa que tenha adotado voluntariamente práticas relacionadas à sustentabilidade em suas atividades organizacionais, bem como empresas que fazem parte de sua cadeia de suprimentos. Diante disso, a empresa Mercur S.A. foi selecionada como potencial objeto de estudo, a partir de um contato inicial em uma palestra ministrada por seus diretores sobre o modelo de gestão pró-sustentabilidade adotado.

Após o primeiro contato com a empresa durante uma palestra, realizaram-se algumas reuniões entre a pesquisadora e o orientador deste estudo com os diretores da Mercur para explicar os objetivos da pesquisa e verificar o potencial da organização como unidade a ser analisada. Além disso, foram levantados dados secundários (em *websites*, publicações na mídia em geral, informativos produzidos pela Mercur, estudos realizados anteriormente e redes sociais) com o intuito de investigar informações sobre a empresa para avaliação de iniciativas relacionadas às dimensões da sustentabilidade. Nessa circunstância, surgiram aspectos que contribuíram para sua escolha, principalmente, no que diz respeito à concepção e implantação de iniciativas sociais e ambientais voluntárias em suas operações e à disseminação dessas ações ao longo de suas cadeias de suprimentos.



Portanto, considera-se a Mercur S.A. como caso a ser estudado, visto que a empresa possui grande importância nos setores em que atua e na comunidade onde está situada, além de uma nova postura organizacional marcada pela incorporação de questões socioambientais aos negócios no âmbito interno e externo. Fundada há 90 anos, a Mercur S.A. é uma empresa brasileira, juridicamente classificada como sociedade anônima de capital fechado, localizada na cidade de Santa Cruz do Sul, no estado do Rio Grande do Sul. Primeira fábrica de artefatos de borracha do Rio Grande do Sul, a empresa atualmente opera nos setores de educação, saúde, revestimentos e artesanato, através da fabricação de itens diversificados. Sua atuação contempla todo território do nacional e países da América do Sul (MERCUR, 2014).

Ressalta-se que, em virtude da complexidade e da extensão de cadeias de suprimentos, optou-se por analisar elos que representam parte da cadeia, isto é, a empresa focal (Mercur S.A.) e empresas fornecedoras e empresas distribuidoras. Nesse sentido, dentre as indicações de empresas dadas pelos diretores da Mercur, foram pesquisadas as empresas: LKC Transportes; PAMF Indústria e Comércio de Confecções; Caeté Embalagens; e, Artecola Química. A LKC Transportes é integrante do grupo de distribuidores, enquanto a PAMF Indústria e Comércio de Confecções enquadra-se no grupo de empresas terceirizadas e, por sua vez, a Caeté Embalagens e a Artecola Química são fornecedoras de materiais para produção e comercialização de bens da empresa. O Quadro 05 apresenta resumidamente características dessas organizações.

<b>Empresa</b>	<b>Ramo de Atuação</b>	<b>Fundação</b>	<b>Localização</b>
LKC Transportes	Transportes Rodoviários	1992	Santa Cruz do Sul
PAMF Indústria e Comércio de Confecções	Confecções Têxteis	1989	Santa Cruz do Sul
Caeté Embalagens	Embalagens em Papel	1958	Campo Bom
Artecola Química	Produtos Químicos	1948	Campo Bom

Quadro 05. Características das Empresas Fornecedoras

Nesse contexto, cabe salientar que a pesquisa contou com o apoio e a autorização dos gestores da Mercur S.A., que disponibilizaram tempo para a realização das entrevistas, bem como permitiram o acesso aos colaboradores e às instalações da empresa durante o horário de expediente para o levantamento dos dados. Ainda, indicaram e facilitaram o contato com as empresas fornecedoras. Os procedimentos de coleta de dados utilizados nesta pesquisa são apresentados na seção seguinte.

### 3.3 Procedimentos de Coleta dos Dados

A lógica e a coerência da argumentação na pesquisa qualitativa se baseiam em uma variedade de técnicas utilizadas de uma maneira qualitativa, tais como entrevistas formais e informais, técnicas de observação de campo, análise história, etnografia, dentre outras (VIEIRA, 2006). Mais particularmente, a entrevista é um dos principais meios de captação de material empírico para pesquisa qualitativa (SANTOS, 2005) e uma das técnicas fundamentais de pesquisa para estudos de caso (YIN, 2001). Diante dessas perspectivas, considerando o método do estudo de caso, decidiu-se pela utilização de entrevistas semiestruturadas para coleta dos dados primários. Além disso, foram coletados dados secundários, divulgados pelas organizações (empresa focal e empresas integrantes da cadeia de suprimentos) em seus *sites* oficiais, página no *Facebook* oficial ou publicado na mídia em geral.

Objetivos Específicos	Técnicas de Coleta	Participantes do Estudo
Mapear a articulação e a relação da empresa proativa com os elos de sua cadeia de suprimentos	Entrevista e Coleta de Dados Secundários	Gestores de suprimentos da Mercur S.A.; Gestores de P&D da Mercur S.A.; Gestor de Clientes da Mercur S.A.; Gestor de Impactos da Mercur S.A.; Gestores Responsáveis de empresas fornecedoras.
Averiguar a existência de práticas sustentáveis ao longo da cadeia de suprimentos	Entrevista e Coleta de Dados Secundários	Gestores de suprimentos da Mercur S.A.; Gestores de P&D da Mercur S.A.; Gestor de Clientes da Mercur S.A.; Gestor de Impactos da Mercur S.A.; Gestores Responsáveis de empresas fornecedoras.
Descrever práticas de sustentabilidade existentes na cadeia de suprimentos	Entrevista e Coleta de Dados Secundários	Gestores de suprimentos da Mercur S.A.; Gestores de P&D da Mercur S.A.; Gestor de Clientes da Mercur S.A.; Gestor de Impactos da Mercur S.A.; Gestores Responsáveis de empresas fornecedoras.

Quadro 06. Esquema para Coleta de Dados

O Quadro 06 esquematiza os objetivos específicos deste estudo e as técnicas de coleta utilizadas visando atingi-los, juntamente com os atores que participaram da pesquisa. Assim

sendo, a fim de responder à questão de pesquisa e atender aos objetivos propostos, o processo de coleta de dados ocorreu em três etapas: (a) entrevistas exploratórias com diretores e coordenadores da Mercur; (b) entrevistas descritivas com colaboradores da Mercur; e, (c) entrevistas com colaboradores das empresas fornecedoras analisadas. As etapas de coleta são devidamente descritas nas seguintes subseções.

### 3.3.1 Etapa Exploratória

Conforme mencionado na seção anterior, realizaram-se reuniões entre a pesquisadora e o orientador deste estudo com os diretores da Mercur para explicar os objetivos da pesquisa e avaliar o potencial da empresa como unidade a ser estudada. Diante da autorização dos diretores da Mercur, foi conduzida a primeira etapa da coleta de dados. O intuito desta etapa foi verificar a adequabilidade da empresa em participar do estudo, ou seja, se existem indícios de que essa empresa adota práticas sustentáveis proativas. Para tanto, foi elaborado um instrumento baseado nos indicadores de proatividade de práticas sustentáveis propostos na fundamentação teórica (Quadro 04). Os itens foram distribuídos em uma escala, contendo as opções “não”, “parcial” e “sim”, conforme apresentado no Apêndice I. Salienta-se que as entrevistas exploratórias ocorreram sem que um roteiro preliminar fosse construído e utilizado na condução de tais entrevistas.

Nesse sentido, foram realizadas entrevistas exploratórias, visitas técnicas nas instalações da empresa e levantados dados secundários. Inicialmente, as entrevistas ocorreram em dois momentos com dois diretores da Mercur (nomeados facilitadores). Por indicação de tais diretores, foram entrevistados, em outro momento, dois coordenadores da área de Impactos. Assim sendo, a primeira etapa da coleta de dados foi conduzida entre os meses de setembro e outubro de 2013. As atividades da etapa possuíam a duração aproximada de um turno – seja o turno da manhã ou da tarde – e ocorreram em Santa Cruz do Sul, conforme maior conveniência para os participantes. O Quadro 07 mostra informações dos participantes desta etapa. Com o objetivo de preservar suas identidades, os entrevistados foram classificados de acordo com sua função na empresa, respeitando a ordem de realização das entrevistas. No entanto, a pedido dos participantes, o áudio das entrevistas não foi gravado, de maneira a manter o tom de informalidade solicitado. Dessa maneira, foram elaboradas notas de campo pela pesquisadora, utilizadas na análise deste estudo.

Entrevistados	Formação	Área
Facilitador 1	Administração	Diretor Geral
Facilitador 2	Administração	Conselho de Administração
Coordenador de Impactos 1	Engenharia Ambiental	Impactos
Coordenador de Impactos 2	Economia	Impactos

Quadro 07. Características dos Participantes das Entrevistas Exploratórias

Diante da análise dos dados coletados, o instrumento com itens de proatividade para práticas de sustentabilidade foi preenchido pela própria pesquisadora. Assim, foi possível considerar a Mercur S.A. uma empresa proativa no que diz respeito a práticas relacionadas à sustentabilidade. Dessa maneira, foi solicitado aos participantes das entrevistas exploratórias que indicassem colaboradores a serem entrevistados na segunda etapa do levantamento de dados. Foram apontados seis coordenadores, sendo um desses um dos entrevistados na primeira etapa. Os participantes concordaram que o *know-how* deste entrevistado poderia contribuir ativamente para o estudo e, desse modo, sugeriram que uma nova entrevista fosse conduzida, na próxima etapa de coleta.

### 3.3.2 Etapa Descritiva

A segunda etapa da coleta de dados teve por objetivo compreender o relacionamento da empresa com seus fornecedores e outros *stakeholders*, entender as motivações da proatividade de práticas sustentáveis e depreender o modo como a sustentabilidade é inserida e trabalhada ao longo de sua cadeia de suprimentos. Primeiramente, foi construído um roteiro semiestruturado baseado na literatura de sustentabilidade, proatividade para a sustentabilidade e cadeia de suprimentos, o qual se encontra no Apêndice II desta dissertação. Posteriormente à sua elaboração, o roteiro foi validado por três especialistas da temática. Estes três especialistas são professores universitários e pesquisadores dos tópicos analisados. Assim, foram apresentados o problema de pesquisa, os objetivos propostos e o roteiro para que estes especialistas pudessem averiguar sua empregabilidade para responder à questão de pesquisa e aos objetivos traçados. Com pequenas sugestões, os especialistas alegaram que o roteiro seria capaz de levantar os dados necessários para este estudo com os colaboradores da Mercur.

Nesse contexto, as entrevistas referentes à segunda etapa da coleta de dados foram conduzidas entre os meses de janeiro e fevereiro de 2014. Cada entrevista teve, em média, duração de 1 hora e 20 minutos e, ocorreu pessoalmente, nas instalações da Mercur durante o

horário de expediente, segundo maior conveniência para os colaboradores. Com consentimento dos participantes, o áudio de cada entrevista foi gravado e, posteriormente, transcrito. O Quadro 08 mostra informações dos participantes desta etapa. Com o objetivo de preservar suas identidades, os participantes foram classificados de acordo com sua função na empresa e seu gênero, respeitando a ordem de realização das entrevistas. Salienta-se que o coordenador de impactos corresponde ao coordenador de impactos 2, participante da primeira etapa de coleta dos dados.

Entrevistados	Formação
Coordenadora de Suprimentos	Administração
Coordenador de Suprimentos	Ciências Contábeis
Coordenadora de Pesquisa e Desenvolvimento	Administração
Coordenador de Pesquisa e Desenvolvimento	Administração
Coordenador de Clientes	Economia
Coordenador de Impactos	Economia

Quadro 08. Características dos Participantes das Entrevistas Descritivas na Mercur S.A.

Ao final da entrevista com os colaboradores da Mercur S.A., foi solicitado a cada participante que indicasse possíveis fornecedores integrantes da cadeia de suprimentos da empresa para participarem da pesquisa. Nessa circunstância, tem-se o início da terceira etapa de coleta de dados. A entrevista com fornecedores tem por finalidade a percepção desses atores, de maneira geral, acerca da relação entre os membros da cadeia, como a sustentabilidade se faz presente no âmbito da cadeia e, também, como a sustentabilidade é considerada dentro das práticas internas dessa empresa. De tal modo, o contato inicial com as empresas indicadas foi realizado por telefonema ou *e-mail*, em que foi explicado brevemente o objetivo da pesquisa e a importância da participação do indivíduo para o alcance do propósito. Conforme mencionado anteriormente, dentre as indicações, quatro empresas concordaram em participar do estudo: LKC Transportes; PAMF Indústria e Comércio de Confecções; Caeté Embalagens; e, Artecola Química.

Assim como ocorreu na segunda etapa de levantamento de dados, foi construído um roteiro semiestruturado baseado na literatura de sustentabilidade, proatividade para a sustentabilidade e cadeia de suprimentos, o qual se encontra no Apêndice III desta dissertação. Posteriormente à sua elaboração, o roteiro foi avaliado e validado por três especialistas da temática estudada. Estes três especialistas são professores universitários e pesquisadores dos tópicos analisados. Foram apresentados o problema de pesquisa, os

objetivos propostos e o roteiro para que estes especialistas pudessem averiguar sua empregabilidade para responder à questão de pesquisa e atingir os objetivos traçados. Com pequenas sugestões para aperfeiçoar o documento, os especialistas concordaram que o roteiro seria capaz de levantar os dados necessários para este estudo com as empresas fornecedoras.

Dessa maneira, as entrevistas referentes à terceira etapa da coleta de dados foram conduzidas no mês fevereiro de 2014. Cada entrevista teve média de duração de 1 hora e, com exceção à empresa PAMF, as entrevistas ocorreram pessoalmente, nas instalações das empresas para maior conveniência para os colaboradores. O diretor da PAMF solicitou que a entrevista fosse realizada através do programa de computador *Skype*, em virtude de seus compromissos profissionais e pessoais. Com consentimento dos participantes, o áudio de cada entrevista foi gravado e, posteriormente, transcrito. Visando preservar suas identidades, os participantes foram classificados de acordo com sua função em sua empresa, respeitando a ordem de realização das entrevistas. O Quadro 09 apresenta características dos entrevistados de cada empresa fornecedora. Ademais, conforme já declarado, foram coletados dados secundários acerca de todas as empresas participantes do estudo.

Entrevistados	Formação	Empresa
Gerente Geral	Administração	LKC Transportes
Gerente de Recursos Humanos	Psicologia	
Gerente de Qualidade	Engenharia Química	Caeté Embalagens
Diretor Geral	-	PAMF Indústria e Comércio de Confecções
Coordenador Corporativo de Gestão e sustentabilidade, saúde, segurança e meio ambiente	Engenharia Ambiental de Segurança	Artecola Química

Quadro 09. Características dos Participantes das Entrevistas Descritivas nos fornecedores

### 3.4 Procedimentos de Análise dos Dados Coletados

Diante das técnicas utilizadas para coleta de dados, empregou-se a estratégia de triangulação de dados para identificar a consistência dos dados e, assim, efetivar a validação dos resultados encontrados. A triangulação pode ser definida como uma estratégia de pesquisa que se utiliza de diversos métodos para investigar um mesmo fenômeno. De tal modo, a triangulação de dados refere-se ao emprego de distintas fontes de dados. A triangulação pode ser discutida e explorada com base em dois pontos de vista: (a) para o alcance da validade do estudo; e, (b) como uma alternativa para a obtenção de novos conhecimentos (VERGARA,

2008). Para Yin (2001), a triangulação dos dados é considerada essencial em estudos de casos. Nesta pesquisa, a triangulação foi realizada por meio de dados secundários (*websites*, informativos publicados pela organização, publicações em mídia em geral e redes sociais) e através dos dados primários, por meio das informações fornecidas pelas próprias entrevistas, visto que as entrevistas foram conduzidas com diferentes atores.

Dados os resultados obtidos na triangulação, a análise dos dados foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo, que compreende um conjunto de técnicas de análise de comunicação, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens (BARDIN, 2011). Essa técnica visa constatar o que está sendo dito a respeito de determinado tema, admitindo tanto abordagens qualitativas quanto quantitativas ou, ainda, ambas (VERGARA, 2008). Consiste em três etapas para a análise: (a) pré-análise do material coletado nas entrevistas; (b) análise e exploração do material propriamente dito; e, (c) tratamento dos resultados para constituição da análise reflexiva. Desse modo, a análise se baseia em realizar um desmembramento do texto em unidades, a partir dos diferentes núcleos de sentido, e, em seguida, o reagrupamento dessas unidades em categorias. Categorias são classes que agrupam elementos, em razão de seus caracteres comuns (BARDIN, 2011).

Evidencia-se que a análise de conteúdo de dados qualitativos enfatiza o que é significativo, relevante, o que pode não ser necessariamente mais frequente no texto (VERGARA, 2008). Ainda, ressalta-se que categorias podem ser modificadas, incluídas e/ou excluídas de acordo com os resultados, a fim de que se cumpram regras de homogeneidade, exaustividade, exclusividade e adequação ou pertinência (BARDIN, 2011). Nesse contexto, a análise de conteúdo deste estudo ocorreu do seguinte modo:

(a) pré-análise: a pesquisa na literatura, as notas de campo e os dados secundários foram organizados. A pesquisa na literatura ressaltou o conceito de integração da cadeia de suprimentos sustentável, sugerido por Wolf (2011), que orientou o mapeamento da articulação da empresa proativa com os elos da cadeia e a verificação da existência de práticas de sustentabilidade na cadeia de suprimentos. Ainda, a pesquisa na literatura salientou as categorias que orientaram a descrição das práticas de sustentabilidade existentes na cadeia de suprimentos. Propostas por Beske, Land e Seuring (2013), tais categorias estão expressas no Quadro 10.

Categoria	Indicadores
Orientação Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientação para o <i>triple bottom line</i></li> <li>• Orientação para a gestão da cadeia de suprimentos</li> </ul>
Continuidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleção de parceiros</li> <li>• Desenvolvimento de parcerias</li> <li>• Relacionamentos de longo prazo</li> </ul>
Colaboração	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento conjunto</li> <li>• Articulação técnica e logística</li> <li>• Comunicação avançada</li> </ul>
Gestão de Riscos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompanhamento individual</li> <li>• Gerenciamento das demandas de <i>stakeholders</i></li> <li>• Normas e certificações</li> </ul>
Proatividade (para a sustentabilidade)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizagem</li> <li>• Engajamento com as partes interessadas</li> <li>• Capacidade de inovação</li> <li>• Análise do ciclo de vida</li> </ul>

Quadro 10. Categorias e Indicadores de Análise  
 Fonte: Beske, Land e Seuring (2013).

(b) análise e exploração do material propriamente dito: à medida que as entrevistas eram transcritas, o material era relido, com a marcação das passagens mais significativas, que gradualmente foram divididas em unidades de discurso, em sucessivas rodadas de agrupamento; e,

(c) tratamento dos resultados: visando atingir os objetivos traçados, foram realizadas inferências com base nos achados da pesquisa. Salienta-se que as categorias apresentadas no Quadro 10 foram confirmadas. De modo a facilitar a compreensão dos resultados, estes estão apresentados conforme os objetivos específicos desta pesquisa. O capítulo vindouro exhibe a análise dos resultados obtidos neste estudo.



## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Neste capítulo, são relatados os resultados da pesquisa a partir da análise de conteúdo realizada, alinhados aos objetivos propostos no capítulo introdutório. Nas seções presentes deste capítulo, constam fragmentos de textos literais retirados dos relatos dos entrevistados que foram analisados à luz do referencial teórico utilizado nesta pesquisa. Ademais, foram utilizados dados secundários para validar e/ou contrapor o que fora indicado durante as entrevistas. Desse modo, primeiramente, são descritas a contextualização da empresa, a razão da empresa ser considerada proativa, o mapeamento da articulação e relacionamentos da empresa focal e verificação de existência de práticas pró-sustentabilidade na cadeia de suprimentos e, posteriormente, as análises das categorias utilizadas para descrição de tais práticas (orientação estratégica, continuidade da cadeia de suprimentos, colaboração, gestão de risco e proatividade).

### **4.1 Mercur S.A.**

A Mercur S.A. é uma empresa brasileira, sociedade anônima de capital fechado, fundada no ano de 1924 sob o nome fantasia “Hoelzel Irmãos”, no município de Santa Cruz do Sul, no estado do Rio Grande do Sul. Primeira indústria de artefatos borrachas do estado, suas atividades iniciais incluíam o conserto de pneus e a fabricação de tecidos impermeabilizados com borracha, além da produção de componentes de borracha. Durante seus noventa anos de operação, a Mercur passou por diferentes posicionamentos, estratégias e práticas de gestão, incluindo modelo de centralização, unidades de negócios e colegiados. A empresa modificou diversas vezes seus mercados de atuação, em virtude de oportunidades de negócios e gastos de fabricação considerados antieconômicos. Fizeram parte do portfólio de produtos: bolas e raquetes de tênis; coletes salva-vidas; botes infláveis; roupas profissionais e infantis; utensílios para hospitais e quartéis; dentre outros (MERCUR, 2014).

Atualmente, a Mercur opera em quatro segmentos de mercado – Educação, Saúde, Revestimentos e Artesanato – a partir da fabricação de diversificados itens, como borrachas de apagar, canetas, colas, corretivos líquidos, tintas, vernizes, papéis, bolsas para água quente, bolsas térmicas, faixas elásticas, atadura elástica, bolas de borracha, muletas, bengalas, tipoias, joelheiras, tornozeleiras, pisos e outros. A empresa atua em todo território do Brasil e

em países da América do Sul, por meio de uma rede composta por vendedores, representantes e promotores de venda. Para manter o ritmo de produção, a empresa possui duas unidades industriais, uma instalação situada no centro da cidade de Santa Cruz do Sul e outra, no distrito industrial do município. Além disso, a Mercur emprega diretamente em torno de 730 colaboradores e conta com cerca de 1.000 terceirizados, incluindo seus fornecedores diretos (MERCUR, 2014; ANTINARELLI, 2013; KLAFKE, 2013).

Nesse sentido, a Mercur aponta que seu foco estratégico de atuação é o bem estar, direcionando esforços para os mercados de educação, cultura e lazer, trabalho, cuidados pessoais e saúde. Diante disso, compromisso institucional da organização é unir pessoas e organizações para criar soluções sustentáveis, atuando em função das pessoas e propondo ajuda-las no desenvolvimento do seu bem estar. A empresa alega dispor de uma série de responsabilidades junto a seu público e, para afirmar o seu reconhecimento, estabeleceu um conjunto de direcionadores e direcionamentos para sua gestão. Os direcionadores são condicionantes baseados em valores e princípios, que orientam a construção de realidades futuras da empresa e suas competências fundamentais. Os direcionadores Mercur podem ser visualizados no Quadro 11 (MERCUR, 2014).

<b>Direcionadores</b>
Atuamos em função das pessoas.
Buscamos soluções relevantes com simplicidade.
Somos éticos em todos os nossos relacionamentos.
Preservamos para a posteridade.
Atuamos em mercados éticos, que valorizam a vida.

Quadro 11. Direcionadores Mercur  
Fonte: Mercur (2014).

Por sua vez, os direcionamentos são as metas internas ou os objetivos estratégicos organizacionais. Os direcionamentos da empresa e as suas respectivas definições são apresentados no Quadro 12. Ainda, o combinado da Mercur é continuamente tornar suas atividades significativas para todos, através da construção coletiva de diferentes *stakeholders* e da harmonia entre os seus distintos interesses. Dessa maneira, é preciso compreender o todo e as partes integradas a partir de uma visão de rede, quais são as carências de cada parte e como elas podem ser supridas, quais são os pontos de conexão e otimização dos processos, e, além disso, quais são as prioridades para as pessoas e como isso se reflete na atuação da empresa. Cabe salientar que tanto o compromisso institucional da empresa quanto os

direcionadores e direcionamentos foram criados no ano de 2009, resultados de um novo pensar sobre os negócios (MERCUR, 2004).

Direcionamentos	Significado
Insumos Não-renováveis	Substituir gradualmente insumos não-renováveis utilizados no processo produtivo por insumos renováveis em todas as atividades da empresa.
Empresa Carbono Neutro	Reduzir as emissões de gases do efeito estufa e compensar as que não puderem ser evitadas, para atingir o objetivo de se tornar uma empresa carbono neutro.
Substituição de Importações	Reduzir e substituir gradualmente as importações realizadas por produtos do mercado nacional, valorizando a produção local.
Ocupação e Renda	Privilegiar ocupação e renda em novos modelos de negócio, garantindo a promoção do desenvolvimento social e econômico na região onde a empresa está instalada.
Diferença entre menor e maior salário	Contribuir para que as políticas de remuneração e desempenho, cargos e salários colaborem efetivamente para a melhor distribuição de renda e redução das desigualdades sociais.
Mercado com Restrições	Não praticar negócios de qualquer natureza com indústrias que imponham maus tratos a animais, que empreguem mão-de-obra infantil ou escrava, ou que envolvam operações com tabaco, material bélico, jogos de azar, agrotóxicos ou bebidas alcoólicas.

Quadro 12. Direcionamentos e Significados da Mercur  
Fonte: Adaptado de Mercur (2014) e Antinarelli (2013).

De acordo com seu *website*, o novo pensar sobre os negócios refletiu em uma série de mudanças na Mercur, transformando sua maneira de operar e de se relacionar, em busca de um modelo de gestão voltado para a sustentabilidade (MERCUR, 2014). Nessa perspectiva, foi realizada uma investigação exploratória acerca deste novo pensar sobre os negócios. A próxima seção apresenta o resultado dessas investigações, evidenciando as razões que permitiram que a Mercur fosse considerada uma empresa que apresenta uma postura proativa no que diz respeito a práticas de sustentabilidade.

#### 4.2. Mercur S.A.: uma empresa proativa?

Para verificar a adequabilidade da Mercur a este estudo, foram conduzidas entrevistas exploratórias, realizadas observações e feitas visitas técnicas às instalações da empresa. As

informações levantadas foram analisadas juntamente com as observações realizadas pela autora desta pesquisa e com dados secundários coletados do *website* oficial e de informativos divulgados pela organização, e confrontadas com as ações que caracterizam a postura proativa de práticas sustentáveis, expostas no Quadro 04. Conforme já mencionado anteriormente, a proatividade de práticas sustentáveis pode ser conceituada como a adoção de ações, realizadas voluntariamente por empresas, com a finalidade de melhorar o desempenho ambiental e o desempenho social, além das exigências legais. Nesta seção, são apresentados o contexto organizacional do modelo de gestão em prol da sustentabilidade e o relato de ações realizadas para facilitar o desenvolvimento desse novo modelo. Dessa maneira, são assinaladas as razões pelas quais a Mercur é considerada uma empresa proativa e, portanto, o foco deste estudo.

Os entrevistados nesta etapa exploratória argumentam que diversas mudanças passaram a ocorrer na organização a partir do ano de 2009, declarado como “ano da virada da chave”. Esse processo de “virada” teve início em 2007, com a contratação de uma agência para avaliar o posicionamento da marca Mercur. Contudo, tal consultoria fomentou o surgimento de vários questionamentos, não somente vinculados à marca: “se o mundo acabasse hoje, qual seria a contribuição da Mercur?”; “qual é o propósito da organização?”; “o que a empresa tem que não está expressa no produto físico?”; “porque manter a localização da fábrica em Santa Cruz do Sul?”; “como desenvolver itens que realmente importam para as pessoas?”; dentre outros. Em suma, não estava evidente o sentido da existência da Mercur, bem como as características que a definem como uma organização singular (o DNA da empresa). Diante dessas inquietações, os diretores e os acionistas começaram a refletir sobre a gestão da empresa e, também, a melhor maneira de fazer negócios, de modo a contribuir para a qualidade de vida das pessoas.

De acordo com Nascimento (2012), um sistema econômico que predomina a riqueza de um grupo minoritário da população em virtude da pobreza de um grupo majoritário, traz consigo a obrigação latente de mudança, especialmente, na sua lógica de desenvolvimento. Seguindo a mesma visão, Fenker (2012) afirma que as efetivas ações em prol do desenvolvimento sustentável devem permitir o rompimento, as desconstruções, as indagações, as construções e a emergência de novas maneiras de pensar e agir. Ainda, Hopwood, Mellor e O’Brien (2005) alegam que questões mais qualitativas, além de quantificações, devem entrar no debate de um desenvolvimento mais sustentável. Portanto, a “virada” representa uma transformação no modo de gerir a Mercur, onde o desempenho da empresa passou a ser

julgado não apenas pelos ganhos financeiros, mas incluindo práticas realizadas em benefício de toda sociedade.

Nesse sentido, foi contratada uma empresa especializada em sustentabilidade e negócios sociais para prestar consultoria à Mercur no que diz respeito a essas reflexões – parceria que se mantém até hoje. O ano de 2008 foi de planejamento de um novo modo de gestão baseado em princípios de sustentabilidade. Conforme o facilitador 1, a ideia não era constituir uma organização não-governamental (ONG) para ajudar o meio ambiente e as pessoas, e deixar os negócios fluindo paralelamente. A proposição era integrar as dimensões da sustentabilidade ao *core business* da Mercur, para que elas pudessem gerar valor à empresa. Portanto, a sustentabilidade passa a ser concebida como oportunidade e investimento, e não somente como despesas organizacionais (ORSATO, 2006). No estudo de Hopwood, Mellor e O’Brien (2005) sobre abordagens para alcançar o desenvolvimento sustentável, a constituição de uma ONG pode ser associada à abordagem *status quo*, a qual pondera que não há necessidade de modificações na lógica de desenvolvimento capitalista para a inclusão de práticas socioambientais às organizações.

Por sua vez, a decisão da Mercur em repensar seu modelo de gestão se aproxima da abordagem de reforma, uma vez que são propostas modificações para introdução de práticas de sustentabilidade na empresa, entretanto, entende-se que uma transformação do capitalismo só é possível através do amplo engajamento de todos. Nessa abordagem, não se rompem totalmente as estruturas políticas e econômicas da sociedade, no entanto, acredita-se que uma reforma radical é fundamental para mudar o relacionamento dos indivíduos em geral com o meio ambiente. Argumenta-se que a raiz dos problemas socioambientais não está no modelo de sociedade atual, mas encontra-se no desequilíbrio das dimensões da sustentabilidade e na falta de conhecimento e informação acerca de prováveis respostas a esses problemas. De tal modo, é preciso promover a democracia e a participação coletiva, onde o governo, as empresas e a sociedade forneçam soluções mais sustentáveis, responsáveis e justas (HOPWOOD; MELLOR; O’BRIEN, 2005).

Seguindo a mesma lógica, Söderbaum (2009) aponta que o desenvolvimento sustentável pode ser interpretado diversas maneiras, assim como acontece com os conceitos democracia e poder. Dentre as possíveis interpretações listadas pelo autor, análogas às abordagens discutidas por Hopwood, Mellor e O’Brien (2005), pode-se relacionar a mudança da Mercur com a modernização social e ecológica, onde decisões e comportamentos são transformados para responder às novas demandas socioambientais. Ressalta-se que, em

termos de modernização, entende-se a adoção de sistemas de gestão ambiental, análise do ciclo de vida, códigos de conduta dos negócios, avaliações de impactos socioambientais, práticas de comércio justo, práticas de responsabilidade social corporativa, entre outros. Assim, a modernização social e ecológica compreende modificações, entretanto, sem ameaçar o rompimento das estruturas ou sistemas político-econômicos existentes.

Em 2009, ocorreu a “virada da chave”, mediante devida aprovação e apoio dos acionistas da empresa. Segundo o coordenador de impactos 2, entendeu-se que a Mercur só existe porque existem pessoas, que influenciam e são influenciadas pela empresa. Portanto, seria preciso trabalhar com e para as pessoas. Nessa perspectiva, foram designados a área estratégica de atuação, o compromisso institucional, os direcionadores, os direcionamentos, as decisões estratégicas, e a reestruturação do organograma da Mercur. Estabeleceu-se que a área estratégica de atuação é o bem estar, definido como “o mundo de um jeito bom pra todo mundo”, a partir da compreensão de que o bem estar parte do individual para o coletivo. Assumindo que a cooperação e a construção coletiva são fundamentais para a criação de produtos e serviços relevantes para o bem estar da sociedade, a Mercur estabeleceu o compromisso institucional de unir pessoas e organizações para criar soluções sustentáveis (MERCUR, 2014).

Nessa circunstância, Sachs (2008) aponta que a modificação do modelo de desenvolvimento em prol da sustentabilidade deve orientar um novo enfoque de planejamento e gestão, no qual as práticas atuais são redirecionadas para questões mais amplas e coletivas, demonstrando diferentes papéis a serem realizados pelos atores envolvidos. Assim sendo, para consolidar a implantação do compromisso institucional proposto, instituiu-se uma nova estrutura organizacional para acompanhar as mudanças internas, partindo da ideia de tornar a gestão mais próxima à lógica da cooperação. Até 2009, a Mercur atuava através de unidades de negócio. Desde então, foram deliberados colegiados para uma atuação mais distribuída, onde as decisões são tomadas coletivamente, respeitando as diversidades e complexidades internas e externas, bem como envolvendo maior diálogo entre as partes da organização..

Conforme pode ser visualizado na Figura 02, os colegiados são classificados em operação, compreendendo cadeia de suprimentos, inovação, clientes e produção, e sustentação, abrangendo espaços de aprendizagem, incubadora, impactos e estratégia. Os colegiados vinculados à sustentação são considerados mais estratégicos. Além disso, os antigos gerentes dos extintos departamentos da empresa foram renomeados coordenadores e os ex-diretores passaram a ser nomeados por facilitadores. Nessa perspectiva, cada área

possui um colegiado, formado por coordenadores e a organização tem um colegiado geral, composto pelos facilitadores, conselheiros e alguns coordenadores das áreas. A meta desejada é que somente um colegiado seja responsável por todos os processos da Mercur, visto que a empresa é considerada um grande sistema e o funcionamento integrado de cada parte é importante para o todo.

Ademais, o achatamento na hierarquia proporcionou a constituição de novas áreas, como Impactos e Facilitação. A área de impactos tem por finalidade reduzir, minimizar ou eliminar os impactos dos processos e produtos da empresa ao meio ambiente e à sociedade, com autonomia para interferir nas atividades da Mercur. Por seu turno, a facilitação tem o objetivo de direcionar esforços para levantar e refletir acerca de diferentes opiniões e argumentos, que podem trazer diversas contribuições. De acordo com o facilitador 1, quando se propõe a trabalhar de forma colegiada, é preciso dialogar, decidir, legitimar e construir com as pessoas, enxergando além de áreas isoladas. Cabe salientar que as relações de poder dentro do organograma não somem, mas as potenciais tensões são amenizadas a partir da proposta de cooperar para obter bons resultados à organização, como um todo.



Figura 02. Organograma Mercur  
Fonte: Hermes (2012) *apud* Klafke (2013).

Entretanto, conforme o coordenador de impactos 2, para consolidar o novo modelo de gestão da Mercur, optou-se por manter algumas estratégias do antigo modelo, visto que a

proposta não era realizar um processo de reengenharia, onde se parte do zero para construir algo novo. A ideia era refletir sobre o papel da Mercur na sociedade, integrando práticas de sustentabilidade às rotinas e atividades da empresa. Por exemplo, foi estabelecido permanecer com a certificação ISO 9.000, mantendo a documentação do padrão dos processos organizacionais, bem como a política de qualidade da empresa. O facilitador 2 acrescenta que as funções – como comprar e vender – continuam a fazer parte do cotidiano da Mercur, porém com outra lógica que guia tais processos. Orsato (2006) salienta que dimensão econômica não deve ser esquecida, uma vez que é necessário manter a rentabilidade da empresa, porém, as questões econômicas não são a única ótica que rege os negócios.

Para o facilitador 1, não existe uma empresa sustentável. Na realidade, o que se verifica são práticas de sustentabilidade aplicadas em cada empresa, dentro do modelo que cada organização atua. Os relatos convergem no sentido de que a Mercur não é um padrão a ser seguido por outras organizações, uma vez que cada organização deve compreender qual a melhor maneira de introduzir práticas socioambientais em seu contexto. Nesse mesmo sentido, Pagell e Wu (2009) argumentam que, no âmbito interorganizacional, não existem cadeias de suprimentos verdadeiramente sustentáveis, contudo, o que se verifica são cadeias mais sustentáveis que outras em seu segmento de mercado. Por seu turno, no ambiente intra-organizacional, pode-se alegar que não há uma firma genuinamente sustentável, mas sim, existem empresas mais sustentáveis quando comparadas a outras do mesmo setor.

Nessa circunstância, os anos seguintes foram sendo marcados por discussões e construções coletivas, colaborativas e participativas com diferentes públicos em torno desse novo modelo de gestão, dando espaço para mais questionamentos e reflexões. Dessa maneira, as decisões estratégicas se adequaram e evoluíram conforme os novos valores e as novas propostas da empresa. Algumas dessas decisões, que foram citadas e explanadas nas entrevistas realizadas com os facilitadores e coordenadores da Mercur, estão expostas no Quadro 13, relacionadas com os direcionamentos estabelecidos. Salienta-se que certas decisões estratégicas podem ser associadas a mais de um direcionamento. Entretanto, foi estipulado utilizar a relação declarada nas entrevistas e nos materiais secundários.

Direcionamentos	Decisões Estratégicas
Insumos Não-renováveis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introdução da borracha natural no processo produtivo;</li> <li>• Reaproveitamento de resíduos no próprio processo produtivo;</li> <li>• Construção de cisternas para reaproveitamento da água;</li> <li>• Compra de energia elétrica no Mercado Livre de Energia.</li> </ul>



Empresa Carbono Neutro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventário de emissões de gases do efeito estufa para todos os escopos;</li> <li>• Compensação das emissões de gases do efeito estufa com a plantação de árvores nativas em áreas de conservação;</li> <li>• Retirada de todos os produtos licenciados do portfólio de produtos do segmento de Educação;</li> <li>• Encerramento das atividades de uma unidade subsidiária localizada nos Estados Unidos;</li> <li>• Cancelamento da participação com estandes em feiras de negócios.</li> </ul>
Substituição de Importações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Substituição de fornecedores da China para empresas localizadas no Brasil e na Argentina;</li> <li>• Retirada de produtos do portfólio oferecido.</li> </ul>
Ocupação e Renda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permanência das instalações na cidade de Santa Cruz do Sul;</li> <li>• Projeto com seringueiros da Amazônia para fornecimento de borracha;</li> <li>• Projeto com agricultores locais para distribuição de alimentos orgânicos para os restaurantes da empresa;</li> <li>• Projeto para primeiro emprego de jovens em vulnerabilidade social;</li> <li>• Projeto com cooperativa mista de fumicultores, que visa o desenvolvimento de fornecedores locais para o óleo de mamona na região de Santa Cruz do Sul;</li> <li>• Parceria com cooperativa de catadores de resíduos sólidos de Santa Cruz do Sul, para o descarte correto de resíduos recicláveis.</li> </ul>
Diferença entre menor e maior salário	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nova base de cálculo para reajustes salariais;</li> <li>• Nova base de cálculo para distribuição de lucros entre os colaboradores da empresa;</li> <li>• Redução da carga horária de trabalho para 40 horas semanais, aumentando o valor da hora trabalhada de cada colaborador.</li> </ul>
Mercado com Restrições	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controle de fornecedores em prol de boas práticas de trabalho;</li> <li>• Cancelamento da produção de esteiras de borracha atóxica para indústria do fumo.</li> </ul>

Quadro 13. Direcionamentos e Decisões Estratégicas

Ademais, foram realizadas parcerias com instituições, como, por exemplo, com o Instituto Paulo Freire, que realiza projetos de educação continuada, orientados pelas dimensões socioambiental e intertranscultural (INSTITUTO PAULO FREIRE, 2014). O Instituto foi frequente referenciado nas entrevistas: o coordenador de impactos 2 falou sobre ‘saberes diferentes’ e a relação entre direito e diálogo; o facilitador 1 abordou questões de opressão, emancipação e visões de mundo diferentes, alegando que a chave é o diálogo participativo, com reflexão e aprendizagem; e, o facilitador 2 dissertou sobre a relação da

parceria com o Instituto e dos espaços de aprendizagem que surgiram na empresa, juntamente com a contratação de profissionais da área da pedagogia, da filosofia, da fisioterapia, da terapia ocupacional etc.

Diante de todo contexto apresentado até então, elaborou-se o Quadro 14, com base no conteúdo das entrevistas exploratórias realizadas, nos dados secundários coletados e nas observações feitas pela autora desta pesquisa. Este conteúdo foi confrontado com as ações listadas no Quadro 04, que caracterizam a postura proativa de práticas sustentáveis de uma organização, distribuídas nas dimensões ambiental, social e ambiental, social e econômica. No Quadro, decretou-se a seguinte relação: S, para ações que já fazem parte da rotina da empresa; P, para ações que parcialmente estão no cotidiano da empresa; e, N, para ações que não fazem parte da realidade organizacional. O coordenador de impactos 2 afirma que a proposta da Mercur não almeja mudar o mundo ou resolver todos os problemas globais, mas sim verificar se os processos da empresa podem ser modificados e realizados de forma mais sustentável e, conseqüentemente, fazê-los.

<b>Indicadores</b>	<b>Mercur</b>
Definição explícita de política ambiental	P
Objetivos claros, responsabilidades bem definidas e planos ambientais de longo prazo	S
Avaliação dos riscos/aspectos ambientais	S
Sistema de medição e avaliação do desempenho ambiental	S
Auditorias ambientais realizadas periodicamente	P
Programa de atendimento a situações de emergências ambientais	S
Empregados dedicados à gestão ambiental em tempo integral	S
Substituição de poluentes e materiais perigosos nos produtos e processos	S
Sistemas de tratamento e controle da poluição	S
Sistemas de recuperação e reciclagem de materiais utilizados em todas as operações da empresa	S
Planejamento e controle da produção com foco na redução de desperdícios e no aproveitamento de materiais	S
Análise do ciclo de vida dos produtos	N
Projeto dos produtos com foco na desmontagem, no reuso e na reciclagem	S
Projeto dos produtos focados na redução do consumo de recursos naturais, do consumo de energia e da geração de resíduos	S
Utilização de embalagens recicláveis ou reutilizáveis	S
Remediação de passivos ambientais	S
Redução da emissão de gases nocivos à saúde	S
Sistema de reaproveitamento da água	S

Destinação responsável de resíduos sólidos e resíduos recicláveis	S
Redução do consumo de recursos naturais, do consumo de energia e da geração de resíduos em todas as operações da empresa	S
Crítérios ambientais para a seleção de fornecedores	S
Crítérios ambientais para a avaliação de fornecedores	S
Definição explícita de política social	P
Objetivos claros, responsabilidades bem definidas e planos sociais de longo prazo	S
Avaliação dos riscos/aspectos sociais	S
Sistema de medição e avaliação do desempenho social	P
Auditorias sociais realizadas periodicamente	P
Auditorias de saúde e segurança no trabalho periodicamente	S
Programa de atendimento a situações de emergências sociais	P
Empregados dedicados a projetos sociais em tempo integral	S
Participação dos funcionários em decisões da empresa	S
Programa de saúde e segurança no trabalho	S
Incentivos à capacitação de empregados através de cursos e treinamentos	S
Respeito à carga horária dos funcionários conforme a legislação trabalhista vigente	S
Remuneração dos funcionários coerente e adequada para cada cargo	S
Participação dos empregados nos lucros da empresa	S
Planos de carreira adequados para cada cargo	S
Remediação de passivos sociais	S
Crítérios sociais para a seleção de fornecedores	S
Crítérios sociais para a avaliação de fornecedores	S
Incentivo à valorização e ao bem estar do colaborador (*)	S
Formação de parcerias com outras organizações localizadas na mesma região (*)	S
Formação de parcerias com <i>stakeholders</i> (*)	S
Elaboração periódica de relatórios de sustentabilidade	N
Programas de treinamento para gerentes e funcionários sobre sustentabilidade	S
Utilização de argumentos sobre sustentabilidade na comunicação com o público	S
Informação voluntária regular sobre sustentabilidade para clientes, órgãos governamentais e organizações não-governamentais	S
Publicação periódica de relatórios de sustentabilidade	N
Colaboração contínua com organizações, eventos e projetos vinculados à sustentabilidade	S
<p>Legenda:</p> <p>S= Sim, a empresa implantou a prática;</p> <p>N= Não, a empresa não implantou a prática;</p> <p>P = Parcial, a empresa apresenta implantação parcial da prática;</p> <p>(*) = Indicadores de Proatividade de Práticas Sustentáveis que não estavam na listagem inicial.</p>	

Quadro 14. Indicadores de Proatividade de Práticas Sustentáveis da Mercur

Dessa maneira, pode-se observar que, conforme as ações relacionadas à dimensão ambiental, a Mercur pode ser considerada uma empresa proativa. A proatividade ambiental compreende as ações voluntárias que são tomadas por uma organização, perpassando exigências legais, com a finalidade de melhorar a performance ambiental, de modo a refletir o compromisso da empresa com o ambiente natural onde ela está estabelecida (GONZÁLEZ-BENITO, 2008). González-Benito e González-Benito (2005) apontam o aumento da consciência ecológica das sociedades, a redução de custos em função de práticas pró-ambiente e as questões pessoais da alta direção como três motivações para a adoção de uma postura mais proativa ambientalmente. No caso da Mercur, percebe-se que a motivação principal está nos valores pessoais dos gestores e acionistas da empresa, fazendo com que nas questões ambientais, bem como sociais e éticas, passassem a fazer parte dos valores organizacionais.

Nessa circunstância, de 22 ações associadas à dimensão ambiental, a Mercur implantou 19 práticas e, duas ações encontram-se parcialmente inseridas ao *core business* da empresa. Ressalta-se que as auditorias periódicas para autenticação de sistemas ambientais são parcialmente implantadas, uma vez que a empresa possui a certificação ISO 9.000, que possui certos indicadores relacionados a aspectos ambientais, mas não é certificada no que diz respeito à norma ISO 14.000. Nesse mesmo sentido, Buysse e Verbeke (2003) alegam que a criação efetiva de uma postura proativa ambientalmente de uma organização é dependente da presença de sistemas formais de incentivo, como a norma citada. No entanto, segundo o coordenador de impactos 1, a Mercur ainda não identifica necessidades e/ou demandas em obter a certificação ISO 14.000.

No que diz respeito a práticas associadas à dimensão social, foi possível verificar que a Mercur possui uma postura proativa, visto que, considerando as 18 ações pró-social inicialmente listadas, a empresa introduziu 14 em suas estratégias, e quatro estão parcialmente implantadas. Além disso, quatro práticas que englobam as três dimensões da sustentabilidade propostas por Elkington (2001) já foram implantadas pela empresa, do total de seis ações. As duas ações que não foram introduzidas pela organização abrangem a elaboração e publicação contínua de relatórios de sustentabilidade. Os facilitadores 1 e 2 relatam que a Mercur divulga seus relatórios econômico-financeiros em jornais de Santa Cruz do Sul, indicando, em notas explicativas, algumas das estratégias e políticas de sustentabilidade. Entretanto, essas notas explicativas não podem ser caracterizadas como relatórios completos ou parciais de sustentabilidade.

Ademais, foram identificadas práticas relacionadas à dimensão social no campo exploratório, as quais não estavam listadas nos indicadores iniciais. Para Ashby, Leat e Hudson-Smith (2012), práticas sociais não são definidas de forma clara na literatura, e geralmente estão associadas a normas de certificação. Seuring (2013) argumenta que, em função de sua complexidade, podem existir dificuldades para mensurar impactos sociais ou avaliar indicadores relacionados com a dimensão social. Todavia, é preciso direcionar esforços para a construção de indicadores e práticas capazes de avaliar o desempenho social de organizações. Dessa maneira, compreende-se a relevância da identificação dessas práticas e da sua adição à lista inicial que foram utilizadas na etapa exploratória desta pesquisa.

Dentre as práticas constatadas, estão ações para o incentivo à valorização e ao bem estar do colaborador, a formação de parcerias com outras organizações localizadas na mesma região e a formação de parcerias com *stakeholders*. A Mercur realiza periodicamente reuniões informais com seus funcionários (nomeadas Rodas Vivas), com o intuito ampliar o espaço de diálogo e de aprendizagem sobre questões associadas à sustentabilidade. A Roda Viva propõe que os colaboradores ajudem igualmente uns aos outros com o compartilhamento de informações acerca de um determinado assunto, pré-estabelecido ou não. Um assunto citado pelo facilitador 2 é o orçamento familiar, definido em virtude da solicitação dos próprios colaboradores. Julga-se que a conversa informal pode contribuir para a compreensão dos novos valores da Mercur por parte dos colaboradores.

Por sua vez, a parceria com organizações situadas na mesma região engloba alguns projetos concebidos e implantados pela Mercur para priorizar o desenvolvimento local. Pode-se citar o Projeto Óleo de Mamona, criado em conjunto com a Cooperativa Mista dos Fumicultores do Brasil (Cooperfumos) e a Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC), para o desenvolvimento da produção do óleo de mamona na região de Santa Cruz do Sul. Ainda, a parceria com *stakeholders* envolve incentivos ao relacionamento mais integrado e colaborativo das partes que influenciam e são influenciadas pela Mercur. Podem ser elencadas práticas citadas ao longo das entrevistas exploratórias, como, por exemplo, o Projeto Borracha Natural, com fornecedores de borracha provenientes da região Terra do Meio, em Altamira, no estado do Pará. As ações de parceria com *stakeholders* serão mais aprofundadas nas próximas subseções.

Assim sendo, entende-se a Mercur como uma empresa que apresenta uma postura proativa de práticas sustentáveis em função de possuir 37 ações em prol da sustentabilidade implantadas ao *core business* da organização e seis encontram-se em processo de

implantação. Ao referir-se à gestão ambiental, González-Benito e González-Benito (2005; 2006) inferem que a postura proativa de uma empresa deve ser avaliada pela implantação de práticas ecológicas às suas estratégias. Esse argumento foi empregado à lógica da proatividade de práticas sustentáveis e, portanto, a Mercur é considerada uma empresa proativa. Ademais, percebe-se que o papel da direção e dos acionistas da empresa foi crucial para que a continuidade e o sucesso da implantação de iniciativas em benefício da sustentabilidade – e não somente da dimensão ambiental ou da dimensão econômica.

### **4.3 A Articulação das Cadeias de Suprimentos e As Práticas de Sustentabilidade**

Na seção anterior, foram explicitadas diversas iniciativas da Mercur que evidenciam as ações proativas implantadas em benefício da sustentabilidade, tanto no âmbito intra-organizacional, como no interorganizacional. Em virtude do foco desta pesquisa, esta seção apresenta a análise articulação entre os elos da cadeia de suprimentos e as práticas relacionadas à sustentabilidade voltadas à cadeia. Nesse sentido, assume-se que, para contribuir efetivamente com um desenvolvimento mais sustentável, as empresas devem gerir práticas de sustentabilidade que extrapolam suas fronteiras organizacionais, contemplando o ambiente interorganizacional ao considerar a introdução dessas práticas na gestão das suas cadeias de suprimentos (SEURING; GOLD, 2013; CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008).

Seuring et al. (2008) afirmam que o relacionamento articulado entre elos é condição fundamental para a cadeia de suprimentos, uma vez que as organizações necessitam se relacionar para operar e competir em uma cadeia. Na mesma lógica, Ashby, Leat e Hudson-Smith (2012) asseguram que os relacionamentos são estrategicamente importantes para a gestão da cadeia de suprimentos, com intuito de compartilhar recursos, como capital, materiais e informações, gerando vantagens competitivas para a cadeia como um todo e para todas as suas partes. Diante disso, para que todos os elos possam alcançar resultados de desempenhos positivos, compreende-se que é preciso investir na melhor integração entre a empresa focal e seus diversos *stakeholders* (SEURING; MÜLLER, 2008).

No que diz respeito às relações entre empresas na cadeia de suprimentos, os colaboradores da Mercur parecem concordar que o relacionamento da empresa com seus fornecedores se estabelece além das transações de compra e venda. A coordenadora de P&D argumenta que o relacionamento com o fornecedor “já é inerente a qualquer negócio, assim,

ter esse contato com os fornecedores. O que muda hoje é a forma de se relacionar (...) porque relacionar não é só mandar um pedido de compra”. Seguindo o mesmo raciocínio, o coordenador de impactos complementa que o relacionamento com fornecedores “não é só de trocar. Na verdade, tudo pode (...) a gente tem liberdade para fazer o que precisar ser feito para gerar conexão, para gerar conhecimento, para gerar troca...”. Percebe-se que a opinião dos colaboradores sobre relacionamento converge para a ideia de que a relação da empresa com seus elos é diferenciada.

Entretanto, a coordenadora de suprimentos explica que a opinião dos colaboradores evidencia a “a gente tá no dia-a-dia com o relacionamento com o fornecedor e a gente enxerga só um lado”. O diretor da PAMF sugere que, em geral, as relações da empresa com clientes e fornecedores não é marcada pela proximidade física, ao declarar que “a gente não tem uma convivência, uma coisa assim... A maioria é de fora de Santa Cruz [do Sul]. (...) Na verdade, a gente tem contato mais por e-mail e telefone”. No entanto, ele salienta que o relacionamento com a Mercur “é bem diferenciado”. O gerente da Caeté aponta que “com a Mercur, a gente tem uma parceria, uma aproximação grande, em alguma visita, alguma conversa, pode surgir alguma coisa”. Por sua vez, a gerente de RH da LKC menciona que a empresa preza pelas boas relações com *stakeholders*, visto que:

Em relação aos nossos clientes e fornecedores, o bom relacionamento com todos e a aproximação, assim, se deve justamente porque a gente tenta conhecê-los bem. E nós somos muito abertos. (...) E a qualquer questão, se nos procurar, tirar dúvidas ou qualquer coisa... Dessa maneira que a gente tenta se colocar com eles, de maneira muito próxima. (...) A LKC que busca essa coisa assim de proximidade, de entender o cliente, de que bom se a gente se propôs a pegar, a gente vai fazer bem feito. Então eu vou te dizer que isso é da empresa. É por isso que a gente tem esse mesmo relacionamento [com a Mercur] com outros que também já tão há muito tempo conosco (Gerente de RH da LKC).

Além disso, o coordenador da Artecola sustenta que o relacionamento com as partes da cadeia de suprimentos está associado à cultura organizacional. Segundo o coordenador, a Artecola valoriza as relações entre fornecedores e clientes ao “trocar figurinha, (...) alguns conhecimentos”, não somente com a Mercur, mas com outras empresas também. Nessa perspectiva, observa-se que a orientação estratégica da empresa parece influenciar fortemente o modo como a empresa se posiciona e se relaciona com seus *stakeholders*. Ainda, percebeu-se que os entrevistados das empresas fornecedoras assentem que a relação com a Mercur é diferente dos relacionamentos com outras organizações. A coordenadora de suprimentos da

Mercur acredita que essa relação diferenciada ocorre uma vez que “a gente [a Mercur] sempre tenta destacar que a gente quer o ganha-ganha, tenta sempre desde o primeiro contato (...) mostrar clareza e tá aberto pra conversa com os fornecedores”.

Nesse contexto, a literatura referente à gestão da cadeia de suprimentos enfatiza a relevância do bom relacionamento com os fornecedores, todavia, constata-se a necessidade em ressaltar o papel das relações na cadeia para atingir objetivos de sustentabilidade (ASHBY; LEAT; HUDSON-SMITH, 2012). De tal modo, atribui-se que, caso desejem alcançar benefícios sociais, ambientais e econômicos para todas as partes, as organizações precisam estabelecer novas estratégias para incorporar o conceito de sustentabilidade na cadeia (MARKLEY; DAVIS, 2007). Assim, inserir práticas de sustentabilidade na cadeia de suprimentos adiciona maior complexidade aos relacionamentos entre as partes, em virtude de novas questões estratégicas e operacionais. Essas novas questões demandam que as práticas existentes sejam alteradas para incluir aspectos socioambientais e que novos sistemas de produção e gestão sejam instituídos na cadeia (LINTON; KLASSEN; JAYARAMAN, 2007).

Dessa maneira, a mudança do modelo de gestão da Mercur em prol da sustentabilidade refletiu no seu modo de se relacionar com os elos da cadeia de suprimentos. O coordenador de clientes considera que a empresa se encontra em contínuo aprendizado desde o momento da “virada da chave”, com a finalidade de compreender o melhor modo de operar em um modelo de gestão pró-sustentabilidade. Para ele, “se olhar a Mercur de 2009 até hoje, a evolução é uma constante. Mas é uma constante na maneira de pensar e de agir, e de se relacionar”. Entretanto, o coordenador de impactos salienta a recepção dos stakeholders à mudança do modo de gestão, ao contar que “no início, todo mundo acha meio loucura assim, mas aos poucos na medida em que a gente vai explicando, as pessoas vão entendendo os significados de a gente querer fazer isso [a mudança]”. Ainda, o coordenador de impactos explana que:

Quando nós trouxemos [os fornecedores] pela primeira vez [à Mercur] a gente foi conversar sobre sustentabilidade, foi estranho pra eles. Por quê? Porque em geral vieram os donos de empresas e eles tão acostumados a lidar com outras situações, vieram aqui e nós falamos sobre coisas muito diferentes pra eles. Só que quando eles saíram eles perceberam que ‘a gente pode fazer isso também’. Que uma empresa ela pode sair da trivialidade e ela pode ser muito mais do que aquilo que ela se propõe a ser, né. Nós aqui, a ideia é justamente essa. É comercializar, mas muito mais se relacionar e abrir outras perspectivas pra empresa. Ser muito mais que uma empresa que compra e vende materiais (Coordenador de impactos da Mercur).



Seguindo o mesmo argumento, o coordenador de clientes aponta que a sustentabilidade se tornou parte do relacionamento e diálogo com os membros da cadeia de suprimentos, uma vez que “hoje faz parte da Mercur esse conceito [sustentabilidade]. A gente conversar sobre esses assuntos, não só negócios. O negócio tem que ser uma consequência. (...) Se criou uma sinergia de trabalho entre as pessoas da equipe, onde um pode ajudar o outro”. O coordenador de P&D explica que “desde que mudou esse perfil da Mercur, (...) a gente passou a trazer mais esses fornecedores para dentro da Mercur, compartilhar esse momento e fazer momentos de integrações...”. Contudo, no ponto de vista deste colaborador, a gestão de fornecedores da Mercur “nunca mudou o perfil. Eu acho que ela sempre foi o mesmo na questão do relacionamento. (...) Então eu acho que não foi a sustentabilidade dentro da empresa que mudou ou que fez que eles ficassem ainda mais próximos de nós”.

Salienta-se que este ponto de vista do coordenador de P&D não representa a visão geral dos colaboradores da Mercur quanto ao reflexo da introdução de práticas de sustentabilidade na cadeia de suprimentos no relacionamento com os *stakeholders*. Os colaboradores consentem que, a partir de 2009, as relações com fornecedores e clientes passaram a ser baseadas em uma nova proposta, valorizando a aproximação entre as partes e a abertura para maiores diálogos sobre questões pertinentes. Nessa perspectiva, o coordenador de clientes narra que “a essência da sustentabilidade é relacionamento. Relacionamento, confiança. E isso, eu acho que a gente tem que trabalhar cada vez mais como construir isso e fazer isso acontecer”. Ao ser questionado sobre a ligação entre as relações na cadeia de suprimentos e a implantação do modelo pró-sustentabilidade, o coordenador de impactos argumenta que:

De um tempo pra cá, vem eu acho que, na minha opinião, melhorando. E até um tempo atrás, antes da virada [virada da chave em 2009], era uma relação basicamente comercial. Hoje, a gente sente que ela ainda é comercial, mas ela traz outros elementos, que é essa coisa de você ser parceiro realmente. Não nós comprarmos e eles fornecerem. Não, é muito mais do que isso. Quanto mais a gente pode fazer pra ampliar, essa, essa relação que a gente tem com eles. (...) A gente passou a ter uma relação muito diferente. Porque de muito mais parceria. A Mercur tem uma maneira de tratar os fornecedores com respeito (...) bom, é muito diferente do que era até então (Coordenador de impactos da Mercur).

Nessa circunstância, a coordenadora de suprimentos discorre sobre a maneira da Mercur se relacionar com seus elos da cadeia de suprimentos ao relatar que “a gente incentiva o diálogo, a gente quer que tenha conversa, tenha discussão (...) que as pessoas se manifestem

(...) pra que todos contribuam, depois compartilhar”. Por sua vez, o coordenador de suprimentos menciona que o “fornecedor de certa forma está pensando também em sustentabilidade nas operações dele pra ser um fornecedor da Mercur...”. A coordenadora de P&D concorda com o relato do coordenador de suprimentos ao narrar que “aqueles que (...) já tiveram a oportunidade de entender um pouquinho mais, eles começam a ficar ligados nisso [sustentabilidade], eles começam também a buscar e trazer alternativas. Não somente agir sob demanda”. Ainda, a coordenadora de P&D complementa que:

Quando você tem alguém que é parceiro... (...) O que vai pesar ali dentro, não é só preço, entrega e qualidade. Começam a pesar todos os outros fatores. Então, quanto mais tu conseguires desenvolver esses fatores junto a isso, muitas vezes o próprio preço ou a entrega começassem a ter um peso diferente. Porque hoje nós não conseguimos mais olhar só para isso. Não, existem diversos outros atributos. Então, é nesse relacionamento com os fornecedores, que acaba se transformando também na comunicação e na mensagem que a própria empresa passa de sustentabilidade. Então, tu vai criando maiores elos (...) Eu acho que hoje o que a gente busca mais é uma relação de parceria e de construção conjunta (Coordenadora de P&D da Mercur).

Assim, os colaboradores consideram que os fornecedores deveriam considerar a inserção de práticas de sustentabilidade em suas estratégias e rotinas organizacionais, em virtude das mudanças incentivadas pela Mercur nos encontros realizados, para prover maiores benefícios à sociedade e à natureza. Quanto ao primeiro contato com novas práticas da Mercur, o diretor da PAMF relata que “no começo, a gente fica meio que receoso. Porque como empresa pequena a gente se preocupa muito com os custos, né. Mas, assim, depois a gente começou a ver que aquilo ia (...) abrir mais portas”. A gerente de RH da LKC explica que “a primeira vista, vou te dizer que foi um baque: nossa, como que a gente vai fazer com tudo isso?. Ainda, a gerente acrescenta que “como é uma primeira conversa, parece que a gente escuta tudo de uma maneira muito global, né? Aí quando a gente para um pouquinho e deixa as coisas acertarem, a gente vai vendo que a gente consegue trabalhar...”.

A partir dos diálogos e encontros com a Mercur, o diretor da PAMF coloca que “a gente também começa a ver as coisas. (...) É claro que a ajuda deles, a maneira de eles pensarem também colaborou bastante, né. E a gente se sente com a consciência tranquila que tá fazendo a nossa parte, né”. Na mesma lógica, o gerente geral da LKC conta que a “Mercur nos ensinou o caminho, mas aí a gente foi buscar... O caminho é esse. Aí, a gente foi trilhar e trazer para dentro da nossa realidade”. A gerente de RH da LKC completa que “se talvez eles [Mercur] não tivessem iniciado com isso, talvez nós também não. Porque a gente teve esse

pontapé inicial. Talvez estivesse iniciando só agora...”. Por seu turno, o gerente da Caeté narra que “quando eles entraram em contato conosco e comentaram sobre isso [práticas de sustentabilidade] (...), já tinha surgido anteriormente, em algumas reuniões, em outras conversas [na Caeté]”.

De acordo com Markley e Davis (2007), empresas que estão introduzindo práticas de sustentabilidade nas suas cadeias de suprimento devem reduzir os impactos à sociedade e ao meio ambiente, e, assim, devem incluir critérios associados à sustentabilidade nas interações com os *stakeholders*. Nesse sentido, assume-se que maior integração entre os elos representa um componente fundamental para a construção de relacionamentos mais positivos em prol da sustentabilidade na gestão da cadeia de suprimentos (SEURING; MÜLLER, 2008; PAGELL; WU, 2009; ASHBY; LEAT; HUDSON-SMITH, 2012; WOLF, 2011). Segundo Wolf (2011), o objetivo da integração entre os elos da cadeia de suprimentos está em articular fluxos sustentáveis de produtos, serviços, processos, informação e capital de modo a proporcionar o máximo de valor para todos os *stakeholders* – visando melhorar as performances social, ambiental e econômica.

Diante disso, compreende-se que a introdução da sustentabilidade na cadeia de suprimentos abrange a inclusão da cooperação, colaboração e parceria ao relacionamento entre os elos da cadeia de suprimentos, não considerando somente a lógica da concorrência (SHARFMAN; SHAFT; ANEX Jr., 2009). Na mesma lógica, Seuring e Müller (2008) evidenciam que melhorias na integração e comunicação entre as partes são essenciais para uma gestão da cadeia de suprimentos mais sustentável. A integração das partes visa articular fluxos sustentáveis de produtos, serviços, processos, informação e capital de modo a proporcionar o máximo de valor para todos os *stakeholders* (WOLF, 2011). Assim, entende-se que a empresa focal deve ser capaz de oferecer apoio e suporte necessários para os membros da cadeia, desenvolvendo relacionamentos mais próximos, mais articulados e mais colaborativos (SEURING; MÜLLER, 2008).

No que diz respeito à integração entre os elos da cadeia, os colaboradores da Mercur mencionam que os elos estão em processo de integração – isto significa que existe articulação entre as partes, mas ainda há espaço para maiores níveis de integração com fornecedores e clientes. A coordenadora de suprimentos aponta que existe integração, ao alegar que “a gente estando dentro parece que sim. (...) E a confiança acaba sendo consequência disso, né?”. O coordenador de clientes defende que o nível de articulação “depende da abertura [do fornecedor/cliente]”. A coordenadora de P&D indica que “eu acho que isso [integração] ainda

pode e precisa aumentar muito, mas a gente já começa a ver em algumas situações”. O coordenador de suprimentos acredita que maiores níveis de articulação entre os membros da cadeia podem ser alcançados “através do engajamento”. Por seu turno, o coordenador de impactos comenta que:

Eu acho que depende muito do fornecedor para fornecedor. (...) Aos poucos, eles vão se integrando. Por quê? Porque é incipiente ainda o que a gente tá fazendo. Porque começou em 2009, mas até que as coisas passassem a ser entendidas internamente levou muito... Eu te diria que a partir de 2011 é que a gente começou a ter algumas ações pra fazer com que os elos se conectassem. Só que são dois anos, mais ou menos, que a gente vem tentando, vem trabalhando. (...) É, na verdade são os elos se fechando, né. Mas como te disse, ainda é, tem muito, tem muito campo. O que eu acho que é legal, do processo que a gente tá vivendo, é que você tem um mundo inteiro pra fazer, de conexões, né. E a gente recém está no início. Mas eu acho que já tem bons frutos, assim (Coordenador de impactos da Mercur).

Do mesmo modo, a visão dos fornecedores converge à ideia de que os níveis de integração entre as partes podem variar, de acordo com a proximidade dos relacionamentos na cadeia. O gerente da Caeté coloca que “muitas vezes, o meu fabricante de cartão (...) tem um relacionamento direto lá no cliente. (...) Ele muitas vezes desenvolve com o cliente também. E depois a gráfica vai fazer a transformação disso, desse cartão. (...) Então existe uma integração sim”. Dessa maneira, ele associa maiores níveis da articulação entre as partes em função da proximidade suas relações. Por sua vez, o diretor da PAMF percebe que nem todos os seus relacionamentos são integrados e julga que seu nível de integração com a Mercur é diferente ao comentar que “não teve outro cliente meu que me convidasse pra participar ou fazer essa interação, assim...”.

Diante do que foi apresentado até então, pode-se observar a existência de distintos níveis de articulação na cadeia de suprimentos, envolvendo a Mercur e seus parceiros. Além disso, há incentivos para que práticas de sustentabilidade passem a ser implantadas por todos os membros da cadeia. Conforme Seuring et al. (2008), os impactos socioambientais, causados por organizações de manufatura, de serviços, governamentais ou sem fim lucrativos, continuarão a existir ao longo do tempo. Dessa forma, as organizações devem investir em ações que possam reduzir os efeitos negativos de suas operações ao meio ambiente e à sociedade. Embora não seja legalmente responsável pelas operações de seus parceiros, supõe-se que a empresa focal seja responsabilizada pelos impactos socioambientais da cadeia de suprimentos (CARVALHO; 2011; KOPLIN; SEURING; MESTERHARM, 2007).

Nesse sentido, espera-se que a empresa focal incentive seus *stakeholders* a incorporarem práticas de sustentabilidade, especialmente aquelas que seguem uma estratégia em prol de um desenvolvimento mais sustentável (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008; BESKE; LAND; SEURING, 2013). Por outro lado, Seuring e Müller (2008) afirmam que os fornecedores devem perceber os estímulos a adoção de práticas mais sustentáveis como pré-requisitos para a permanência na cadeia de suprimentos. Conseqüentemente, as práticas pró-sustentabilidade da cadeia de suprimentos poderão ser internalizadas às rotinas das empresas fornecedoras. Nesse contexto, verifica-se que todas as partes têm papel relevante na contribuição para tornar a cadeia de suprimentos mais sustentável.

Em relação à percepção do papel da Mercur para colaborar com a adoção de práticas mais sustentáveis na cadeia, os colaboradores da Mercur creem que existem inúmeros incentivos da empresa, já foi feito, mas que ainda deve-se trilhar um caminho para o engajamento dos *stakeholders*. Para o coordenador de impactos, o diferencial da Mercur está nos “encontros que a gente faz e o fato de estarmos abertos para conversar. Isso eu acho que é fundamental. Nós somos uma empresa aberta, que quer dialogar”. O coordenador de clientes opina que “quanto mais a gente instigar as empresas a pensarem, saírem do automático, esse é o grande papel”. Segundo a coordenadora de P&D salienta que “a gente tem horrores ainda para caminhar, (...) mas a gente deu alguns passinhos importantes, que eu acho que vão ajudar a trazer essa forma”. Ainda, coordenadora de suprimentos relata que a grande contribuição da empresa está no seu compromisso institucional:

Eu acho que unindo pessoas, conversando, dialogando sobre o assunto, criando novas possibilidades a gente consegue atingir porque eu acho que não é só fazer internamente, mas sim que isso possa abranger outras pessoas, outras empresas, beneficiar outras pessoas, se a gente tá falando numa causa que vai beneficiar as pessoas, não tem como falar só das pessoas da Mercur, ou só das pessoas de Santa Cruz, então isso tem que se espalhar (Coordenadora de suprimentos da Mercur).

Por sua vez, observa-se que os fornecedores percebem a Mercur como uma referência na concepção e na implantação de iniciativas pró-sustentabilidade. O gerente geral da LKC avalia que a Mercur “teve a coragem, a audácia de iniciar esse projeto [práticas de sustentabilidade], em uma sociedade muito capitalista”. Na visão do coordenador da Arteccla, “a Mercur é uma excelente empresa, valoriza muito essas questões associadas à gestão de negócios, com sustentabilidade. (...) Eu acho que tá no sangue deles, tá muito forte. (...) A Mercur é um exemplo”. O gerente da Caeté julga que “pra essa área [sustentabilidade] acho

que a Mercur é hoje uma das que tá mais a frente nisso, nessa questão”. O diretor da PAMF comenta que “poucas empresas se preocupam mais com a sustentabilidade do que com o faturamento. (...) Ela [a Mercur] tá pensando em pessoas, no planeta, nessa questão da sustentabilidade. Eu acho muito raro tu encontrar uma empresa que faça isso”.

De tal modo, os fornecedores parecem considerar o papel da Mercur relevante para a consolidação de uma cadeia de suprimentos sustentável. O diretor da PAMF mensura o papel da Mercur ao comentar que “Eu diria, assim, um percentual, 100%”. O gerente da Caeté compreende que o papel da Mercur é estar “exigindo ou comprando de empresas que têm isso [práticas de sustentabilidade] comprovada realmente”. O gerente da LKC afirma que “a gente se espelhou nela”, colocando a Mercur como uma fonte de orientação para iniciativas de sustentabilidade. A gerente de RH da LKC acrescenta que “as pessoas estão entendendo muito melhor esse caminho da Mercur. Acho que agora todo mundo trilhando melhor esse caminho... (...) A contribuição deles, sem dúvida, hoje é enorme”. Por sua vez, o coordenador da Artecola questiona “quantas outras empresas, quantas mais vão ser assim? Quanto mais isso vai ser evidência, vai ser fato, não vai ser discurso?”, e conclui que “a Mercur é fato”, salientando a importância do seu papel.

Nessa perspectiva, verifica-se que o papel dos fornecedores também é essencial para uma cadeia de suprimentos mais sustentável. O coordenador de clientes explica que “cada um vai fazendo a sua contribuição. Porque cada um tem o conhecimento do seu negócio. (...) Construir junto com eles, né. Então a satisfação quando tu vêes que algumas empresas fazem coisas diferentes”. Dessa maneira, conforme a coordenadora de suprimentos, o fornecedor “é parte indispensável, a contribuição dele é muito importante, só que alguns ainda não desenvolveram esse lado, ou ainda nem se deixaram... (...) Ainda tem muito que desenvolver junto com o fornecedor”. Para o diretor de impactos, “na medida em que a gente estimula outras empresas a fazer, a gente acha que tá fazendo um bem. São as individualidades funcionando. Isso vai pro todo depois. Então, as partes com o todo”.

Na compreensão dos próprios fornecedores, suas empresas já contribuem para a sustentabilidade. O gerente da Caeté percebe a contribuição da sua empresa pelo fato de oferecer produtos ambientalmente mais corretos, ao relatar que “uma das coisas em relação pra tornar sustentável é isso, a gente ter parcerias com empresas que fabricam cartão, por exemplo, FSC, comprar este tipo de cartão, se certificar, assim como se certificar que foi o que aconteceu conosco”. Os gerentes da LKC concordam que a implantação de práticas de sustentabilidade na empresa já representa por si só uma contribuição da LKC. O gerente da

Artecola conta que as práticas socioambientais adotadas por sua empresa colaboram para uma cadeia mais sustentável e relata que “a Mercur se seduz por isso também”. O diretor da PAMF avalia que as iniciativas adotadas pela sua empresa poderiam “ser melhor, mas eu acho que já tá num caminho bom. (...) como tu é uma empresa pequena, tu tem que conciliar as coisas, e ir fazendo essas mudanças aos poucos de acordo com as tuas possibilidades”.

Ademais, a percepção dos entrevistados sobre a contribuição das partes da cadeia de suprimentos para um desenvolvimento mais sustentável se mostra positiva. A coordenadora de suprimentos consente que a Mercur e os membros de suas cadeias estão colaborando ativamente para um futuro mais sustentável. Ela relata que “têm muitas coisas pequenininhas que às vezes não se demonstra o número em lugar nenhum, (...) mas a gente sabe que isso foi importante pro todo”. O coordenador de P&D argumenta que “contribuir um pouquinho, gerir um pouco, absorver algumas informações e compartilhar, eu acho que isso tem um resultado bem bom no final. A gente nota já algumas diferenças aí”. A gerente de RH da LKC percebe que essa contribuição para uma sociedade mais sustentável acontece no esforço conjunto das partes “junto com a Mercur”. Por seu turno, o diretor da PAMF alega que as iniciativas na cadeia podem ser consideradas “um bom exemplo de práticas de sustentabilidade”.

Diante dos relatos expostos dos colaboradores e fornecedores da Mercur, é possível verificar que há certa concordância no fato de que o relacionamento entre as partes é diferenciado, mais integrado e baseado na confiança. Assim, verifica-se que a orientação pró-sustentabilidade da Mercur, a partir da mudança de seu modelo de gestão, influencia o posicionamento e o relacionamento dessa empresa focal com seus parceiros, valorizando a aproximação entre as partes e a abertura para diálogos sobre aspectos socioambientais. Considerando a articulação entre as partes da cadeia, os colaboradores da Mercur comentam que as partes são integradas, porém há espaço para maiores níveis de integração com os *stakeholders*. Seguindo a mesma visão, a opinião dos fornecedores converge à ideia de que os níveis de integração podem variar conforme a proximidade dos relacionamentos entre as partes da cadeia de suprimentos.

Nesse sentido, foram constatados incentivos para que práticas de sustentabilidade passem a ser implantadas por todos os membros da cadeia. A percepção dos colaboradores da Mercur é de que os fornecedores devem inserir de práticas de sustentabilidade em suas estratégias e rotinas organizacionais, em virtude das mudanças estimuladas pela Mercur. Por sua vez, os colaboradores das empresas fornecedoras entendem a Mercur como papel fundamental para a criação de uma cadeia de suprimentos sustentável, uma vez que a empresa

focal é considerada referência em iniciativas em prol da sustentabilidade. Além disso, os entrevistados também reconhecem o papel dos fornecedores na consolidação de uma cadeia de suprimentos que contribua efetivamente com um desenvolvimento mais sustentável. Verificou-se que o engajamento dos *stakeholders* a partir da integração entre as partes parece ser um caminho que pode colaborar com a adoção de práticas mais sustentáveis na cadeia.

#### **4.4 Análise das Práticas de Sustentabilidade**

Dado que foram identificados relacionamentos entre as partes estudadas da cadeia de suprimentos e verificada a existência de práticas de sustentabilidade ao longo da cadeia, esta seção apresenta análise descritiva das categorias relacionadas à sustentabilidade na gestão da cadeia de suprimentos. Assim, entende-se que a seção anterior é importante para evidenciar e justificar o emprego de tais categorias para descrever práticas relatadas por colaboradores da empresa focal e das empresas fornecedoras. Salienta-se a opção por utilizar como base as categorias apontadas por Beske, Land e Seuring (2013), que se concentram nas relações entre parceiros, no fluxo de bens e informações entre as partes e na introdução de práticas de sustentabilidade ao longo da cadeia, bem como em práticas de gestão tradicional de cadeia de suprimentos. Nesse sentido, voltou-se à literatura para comparar os argumentos dos autores da temática em relação às categorias estudadas.

##### **4.4.1 Orientação Estratégica**

A categoria orientação estratégica abrange os valores, as crenças e os posicionamentos estratégicos das organizações, no que diz respeito a uma orientação para a sustentabilidade e a uma orientação para a cadeia de suprimentos e sua gestão. Nessa perspectiva, empresas que são direcionadas para a sustentabilidade normalmente possuem estratégias e tomam decisões guiadas pelo *Triple Bottom Line* (BESKE; LAND; SEURING, 2013; ELKINGTON, 2001). Desse modo, entende-se que empresas avaliam o impacto de suas operações – e das atividades das cadeias de suprimentos – não somente pela lógica financeira tradicional, mas incluindo o desempenho socioambiental (MARKLEY; DAVIS, 2007). Por sua vez, interpreta-se que o direcionamento para cadeia de suprimentos e para sua gestão leva em conta os objetivos da



cadeia em todas as decisões da empresa, mesmo aquelas que não afetam tal cadeia diretamente (BESKE; LAND; SEURING, 2013).

De acordo com Ashby, Leat e Hudson-Smith (2012), a orientação para a gestão da cadeia de suprimentos envolve a comunicação dos valores e normas da empresa focal para seus fornecedores e o reforço da importância dos relacionamentos de longo prazo entre os parceiros. Assim sendo, se uma empresa focal possui também um direcionamento para a sustentabilidade, é preciso considerar questões mais complexas na gestão da cadeia de suprimentos (SEURING; MÜLLER, 2008). Os valores, objetivos, posicionamentos e estratégias pró-sustentabilidade da empresa focal devem ser difundidos entre os elos da cadeia de suprimentos, visando engajar os parceiros para que práticas mais responsáveis possam ser introduzidas nessa cadeia. Nesse sentido, assume-se que as empresas focais devem gerenciar ativamente sua cadeia de suprimentos, orientando seus *stakeholders*, para o alcance de um desenvolvimento mais sustentável (FOERSTL et al, 2010).

Diante disso, no que diz respeito à orientação para a sustentabilidade da Mercur, verifica-se que essa orientação da empresa focal guia suas ações e direções. O coordenador de impactos conta que diversos questionamentos fomentaram a consolidação de uma orientação pró-sustentabilidade na Mercur, tais como “será que a gente tá produzindo é importante realmente? Se nós fecharmos as portas hoje, alguém vai sentir a nossa falta? (...) O que a gente tá produzindo, será que não é só um monte de lixo? Será que é indispensável?”. O coordenador de suprimentos explica que “2009, pra nós [Mercur] foi um ano da virada [da chave], onde na verdade se reforçou o posicionamento da empresa que estava baseado num tripé, que era a questão social, a questão econômica e a questão ambiental”. Conforme a coordenadora de P&D, “com essa mudança, a ideia era a Mercur deixa de ser uma empresa totalmente segmentada e vai buscar ‘sinergizar’ as suas atividades. A Mercur passa a ser uma só”.

Considerando o desenvolvimento sustentável, o coordenador de clientes julga que os conceitos relacionados são comumente mal interpretados em ambientes de negócios ao comentar que “ações isoladas [de sustentabilidade] elas não se sustentam. Elas têm um fim marqueteiro, de oportunismo”. Contudo, ele explica que a sustentabilidade “na nossa visão [da Mercur] ela tem que ser num todo”. A coordenadora de P&D coloca que “a maneira que a gente entende a sustentabilidade, ela não é simplesmente algo que, tá aqui, lê e faz dessa forma. (...) Não é uma mudança do dia para a noite, porque tu precisas muitas vezes repensar até a tua forma de ver o mundo”. O coordenador de impactos argumenta que “a gente só quer

mudar um pouco essa lógica [predominante de negócios] porque a gente acha que é possível. É possível. A gente tá provando”. Ainda, esse colaborador acrescenta o seguinte relato:

O negócio ele é feito com as pessoas. Não é só o negócio. Não é só isso. E aqui dentro a gente pensa assim. Te diria que grande parte das empresas não pensa assim. Mas eu acho que é importante que a gente comece a falar e que as pessoas percebam que isso [sustentabilidade] é importante e que também dá certo. E que também o lado econômico é preservado. Sustentabilidade é um tripé econômico, social e ambiental. Não pode ter um se sobrepondo ao outro. Os três são importantes. Eu acho que na medida em que as empresas percebem que isso dá certo, que você pode fazer um monte de coisa inclusive ser respeitoso com as pessoas que trabalham contigo, que te fornecem, e ainda ser bom pro meio ambiente, pelo menos não fazer mal, que isso também dá grana. As pessoas percebem isso (Coordenador de impactos da Mercur).

Seguindo esta visão, o coordenador de clientes afirma que “muitas coisas que a gente fazia antes, hoje não têm mais lógica. (...) Uma empresa sustentável você vai adaptando ela aos poucos e (...) precisa conversar com cada um desses envolvidos nesse processo”. No entanto, a coordenadora de P&D conta que “às vezes, algumas coisas precisam ser bastante radicais, pra permitir alguma mudança. (...) Talvez muito radicais (...) mas ao mesmo tempo, hoje eu analiso é que se não fosse algo assim tão exigente, talvez a gente não tivesse nem se puxado à metade”. Conforme o coordenador de suprimentos, “isso fez com que a gente começasse a estudar como avaliar esses outros pontos [questões socioambientais], no departamento financeiro também, na escolha de um banco, na escolha de um... principalmente com os fornecedores...”.

A coordenadora de suprimentos acredita que “quando a gente trata esses assuntos [de sustentabilidade], a gente leva pro lado pessoal. (...) Isso toca pessoalmente nos seus valores que as pessoas carregam, no pensar no futuro, então eu acho que isso aí é que faz com que elas levem adiante o assunto...”. O coordenador de P&D relata que “quando se começou a compartilhar mais o que se estava fazendo, eu acho que, assim, só se teve a ganhar nesse processo. A nossa forma de pensar mudou, (...) desde a forma de relacionamento nosso interno, com os nossos fornecedores”. A coordenadora de P&D descreve que, primeiramente, a Mercur optou por levar informações a seus *stakeholders* para criar uma sensibilização, visto que “a partir dessa sensibilização, é que vai ter algum tipo de atitude, algum tipo de ação ou algum tipo de decisão... (...) Somente quanto tu estás sensibilizado é que tu vai desenvolver alguma coisa diferente, principalmente em direção à sustentabilidade”. Dessa maneira, o coordenador de clientes reflete que:

A sustentabilidade não é uma coisa imposta, não é uma doutrina. Então às vezes eu sei quando a Mercur fez aquela mudança, né, então algumas pessoas colocaram “ah a Mercur tá louca agora, tá uma doutrina agora, só tudo pela natureza”. Então muito se escutava isso dessa fala assim do pessoal. (...) A sustentabilidade ainda não pode ser uma coisa imposta, ela tem que ser entendida. Isso tem que fazer parte do DNA da empresa... (...) Então tanto faz a nível interno, com clientes e fornecedores, a gente tem que ter essas atitudes, conversar, né, e começar a pensar de uma maneira mais sistêmica. (...) Eu acho quanto mais a gente instigar as empresas a pensarem, saírem do automático, esse é o grande papel (...) fazer as coisas de uma maneira mais sistêmica, mais coordenada, mais ‘lincada’ (Coordenador de clientes da Mercur).

Na mesma linha, a coordenadora de P&D alega que “a Mercur (...) acredita tanto nisso [sustentabilidade], que isso acaba se tornando realmente alguma coisa que corre pelas veias da empresa. E eu acho que um dos papéis sociais da empresa é justamente levar isso adiante”. O coordenador de impactos crê que “a empresa ela tá aí pra servir as pessoas”, e, com base nisso, acrescenta que “eu acho que isso é uma imagem que é passada por quem negocia conosco. A nossa empresa ela vai fazer 90 anos. E essa imagem que a gente tem no mercado (...), dos fornecedores também”. O coordenador de clientes aponta que a orientação pró-sustentabilidade “é um processo que tá andando, né. Hoje estamos melhor do que em 2010 (...) Talvez em 2015, não sei se vão tá melhores que hoje, né”. Além disso, o colaborador complementa que “tem muita coisa pra fazer. Muita coisa que a gente não sabe como fazer. Muita coisa a gente não sabe se tá certo, ou errado. A gente vai fazendo”.

Nesse contexto, verificou-se que os colaboradores percebem que a sustentabilidade institui, por exemplo, qual é o conceito de inovação seguido pela Mercur e quais estratégias de marketing serão realizadas. Em relação à inovação, os colaboradores parecem entender que houve um reposicionamento do que é inovar dentro da Mercur. O coordenador de clientes afirma que a Mercur “continua inovadora, mas não num conceito que muitas vezes estamos acostumados de lançar produtos novos. Então nós estamos mais olhando o que é necessário pra pessoas”. O coordenador de impactos entende que “inovação é o que move o mundo. O ideal é que sejam inovações que façam sentido pras pessoas. Porque às vezes assim tu inovas em alguma coisa, que aquilo não tem serventia pra nada. Aquilo só vai virar lixo depois”. Desse modo, ele afirma que é preciso produzir “aquilo que as pessoas realmente precisam e de preferência, tendo ajuda delas pra nos ajudar a fazer certo”.

Seguindo a mesma lógica, a coordenadora de P&D comenta que “a inovação não precisa ser, às vezes, um produto inédito. Mas sim uma forma de desenvolver esse produto ou

até uma forma de entregar e fazer que esse produto chegue até as pessoas”. O coordenador de P&D complementa o comentário de sua colega, ao opinar que “quando a gente pensava em desenvolver um produto... (...) Hoje, ele já é diferente. Eu gosto desse material, mas eu não quero um igual a ele. Eu quero com o percentual possível de matéria-prima reciclada ou que tenha menos componentes”. De acordo com o coordenador de clientes, a área de pesquisa e desenvolvimento da Mercur está focada na inovação de produtos já existentes, visto que “nós estamos numa fase de adequação dos nossos produtos. Porque antes a gente lançava, lançava, lançava. Não se preocupava muito. Então nós demos uma segurada e estamos estudando nossos produtos e adequando eles a algumas coisas”. Cabe salientar que o lançamento de produtos novos não foi extinto, porém seu volume foi reduzido.

No que diz respeito às ações de marketing da Mercur, segundo a coordenadora de P&D, “entra tudo em xeque as crenças e os conhecimentos que a gente tinha e o que a gente tem agora. Às vezes, o marketing convencional, ele já não é suficiente pra isso (...) Só que tem que ter o cuidado com o ‘como’ que vai comunicar tudo isso”. Ainda, a colaboradora percebe que “hoje, querendo ou não, eco tá na moda. Então, o *greenwashing*<sup>1</sup> tá aí e tu já não sabes mais o que é e o que não é. Então, é muito difícil tu passares uma mensagem que seja realmente percebida como real pras pessoas”. O coordenador de clientes explica o conceito de marketing da Mercur, ao relatar que “se você é uma pessoa legal, você não precisa fazer propaganda de ti. As outras pessoas dizem que você é legal”. A coordenadora de P&D comenta que “hoje o que a gente busca mais é uma relação de parceria e de construção conjunta. (...) De colaborar. De fazer alguma coisa olhando os dois lados [Mercur e *stakeholders*]”.

Por sua vez, o coordenador de impactos explana que “a gente não gostaria de contribuir pro consumismo, e sim pro consumo consciente então a gente acaba não fazendo marketing, pras coisas que faz. Mas a gente é muito aberto, pra quem quer que seja”. Contudo, a coordenadora P&D evidencia que “nós somos uma empresa, precisamos e queremos vender e o nosso produto tem que ser importante pra as pessoas, então ele precisa de alguma forma se destacar, só que isso não é mais custe o que custar. Então, são outras coisas que entram na balança”. Expondo sua opinião, o coordenador de P&D pensa que “é questão de divulgar mesmo a linha de produtos, de conhecer a linha de produtos. A gente não

---

<sup>1</sup> *Greenwashing*: tradução do inglês, lavagem verde. É uma expressão utilizada para empresas que se utilizam de propaganda enganosa ao conferir atributos ambientalmente corretos, ou “verdes”, que não existem ou não estão comprovados a produtos, serviços e/ou marcas (CONAR, 2014).

tem nenhuma feira, nenhum incentivo ou alguma divulgação no jornal aqui regional. Nunca...”.

Ademais, a orientação para a cadeia de suprimentos é guiada pelo direcionamento para a sustentabilidade da Mercur, sendo evidenciada nos comentários acerca das práticas voltadas às operações da cadeia de suprimentos. O coordenador de impactos coloca que “a gente [Mercur] enquanto empresa pode fazer muito mais. Ela pode servir, ela pode prestar serviços. E na medida em que a gente estimula outras empresas a fazer, a gente acha que tá fazendo um bem”. Nesse sentido, com a finalidade de engajar seus parceiros na implantação de práticas de sustentabilidade em suas próprias empresas e na cadeia de suprimentos, são realizados frequentemente encontros com fornecedores e clientes. A coordenadora de suprimentos descreve que “no primeiro encontro, teve um fornecedor que chegou e disse assim ‘ah eu imaginei que iam me colocar numa sala, como acontece com todas as outras empresas e nos bater em cima de reajuste, pra não ter reajuste...’”.

Entretanto, em tais encontros, são discutidas diversas questões relacionadas às dimensões ambiental, social e econômica. A coordenadora de suprimentos conta que “num encontro, numa reunião, a gente falar em coisas que são importantes pra a nossa vida”. O coordenador de suprimentos narra que “nessas reuniões também, por exemplo, às vezes a gente fala de grandes coisas, tem também atitudes pequenas, mas que ao mesmo tempo têm um impacto grande”. A coordenadora de P&D entende que tais encontros possibilitam que os parceiros tenham um espaço aberto para o diálogo e para troca de conhecimento, uma vez que “a gente [Mercur] vem buscando considerar cada vez mais as pessoas na própria construção”. Segundo o coordenador de P&D, é preciso “contribuir um pouquinho, gerir um pouco, absorver algumas informações e compartilhar, eu acho que tem um resultado bem bom no final. A gente nota já algumas diferenças aí”.

Nessa perspectiva, o coordenador de clientes relata que “não pode impor nada, depende da abertura do cliente. Tem clientes que é mais fácil você conversar sobre isso, que tem uma sinergia com ele, combina com a empresa né, e tem as vezes que não. Então isso também é importante você respeitar”. Seguindo a mesma lógica, o coordenador de impactos alega que é necessário “mostrar que existem outros caminhos. Que não só aquele mesmo caminho. Podem ser outros. E eles têm que ser respeitados também. Desde que eles tenham o propósito de ajudar as pessoas”. A coordenadora de P&D pontua que “a Mercur não tá aqui para salvar o mundo”. Concordando com o relato da colaboradora, o coordenador de clientes complementa que “ninguém é dono da verdade. E na realidade, a gente, ninguém ensina nada.

A gente aprende. Então existe um constante aprendizado, um com o outro”. O coordenador de impactos conclui que:

No início, o fato de você ser um forte comprador, ele é um motivador, por si só. Só que não pode ser só isso. Isso não é uma coisa, assim, que não é de coração, não é por você acreditar. Só que talvez no início das coisas, possa ser assim. Mas com o tempo, você percebendo, você verificando situações diferentes no dia-a-dia, não compactando com um monte de coisas, você passa a perceber que aquilo, que talvez lá no início tenha sido feito pra agradar, passou a ser uma coisa legal, que é porque a gente passa a perceber que tem importância pro mundo. Que a nossa ação, ela vai ser exemplo, ela vai ensinar pra alguém. Que a gente também pode aprender com os outros. Então, é difícil falar sobre isso, porque a gente não tá do outro lado (Coordenador de impactos da Mercur).

Assim sendo, o diretor da PAMF alega que a empresa acompanhou o processo de mudança da Mercur, ao narrar que “tudo que eles [Mercur] tão fazendo a gente tá procurando entender e aceitar, e desenvolver na nossa empresa também, essas questões de, não só do planeta, mas com o ser humano também, com as próprias funcionárias, a gente tá procurando mudar também”. Além disso, o diretor conta que a Mercur “foi abrindo os olhos pra essa questão, né. A gente já era preocupado, um pouco, mas não tinha noção do quanto a gente poderia, de outras formas, colaborar pra melhoria da sustentabilidade”. A gerente de RH da LKC declara que a orientação para a sustentabilidade foi adotada “em função da Mercur, mas daí virou já uma questão nossa. De ter alguma coisa por nós, de fazer medições, que isso seja por nós”. Ela acrescenta que “quando a Mercur apresentou isso e a gente passou adiante [para a diretoria], o diretor disse ‘olha, é isso. Façam esse projeto’. (...) Eu acho que é esse o princípio, é muito difícil conseguir implantar alguma coisa, se não tiver adesão”.

Desse modo, o gerente geral da LKC comenta que “tu tens que ir criando isso aos poucos (...). 2011, não tinha nada. 2012, a gente iniciou. 2013, aí começou a estabilizar. 2014, agora, a gente tá bem. Então assim, olha quanto tempo isso leva”. A gerente de RH da LKC menciona que atualmente o desenvolvimento sustentável “está entre os valores da LKC”. Ao implantar práticas em prol da sustentabilidade, o diretor da PAMF descreve que “através de reuniões (...) a gente vai falando com o pessoal lá sobre as boas práticas de sustentabilidade, em função de o nosso planeta estar tão machucado”. Por seu turno, o coordenador da Artecola afirma que o conceito de sustentabilidade já está presente em várias questões estratégicas da empresa, ao opinar que “dentro dos negócios da Artecola tem sustentabilidade nos aspectos sociais, de gestão, nos ambientais, quando a gente tá dentro do setor industrial, até a engenharia de produtos”. Segundo o coordenador, há preocupação com o “desenvolvimento

da comunidade local, de entorno, com todas as comunidades e com a diversidade que nós temos, (...) com a ecoeficiência, programas ambientais...”. Ainda, argumenta que:

Eu acho que nós [a Artecola] estamos fazendo o nosso papel. E aí sim, também na cadeia da Mercur. Nós não estamos fazendo por causa da Mercur. Nós estamos fazendo o nosso papel. Entende? Nós temos isso, a sustentabilidade, como objetivo estratégico. Tem lá entre os nossos objetivos estratégicos, não lembro se é o quinto ou o sexto, diz assim: (...) valores sustentáveis a partir de práticas proativas (...). Isso é estratégico pra nós. Isso tá lá no conselho deliberativo, sendo um valor. Uma coisa é ter. uma coisa é querer ser. Outra coisa é ter. Então, nós temos isso já, há algum tempo. Não é uma coisa de dois anos. Ela tá bem subdividida no aspecto econômico, social, cultural e ambiental. Agora, isso certamente tem valor pra Mercur, porque essa empresa valoriza essas práticas... (Coordenador da Artecola).

Na mesma visão, a gerente de RH da LKC “vamos colocar de maneira que possa cumprir. Porque não é para a Mercur, é pra nós. Então, teve esse incentivo deles, mas era uma coisa pra nós. Então é interessante a gente pensar dessa maneira, que a gente se orgulha, porque é o que a gente consegue fazer”. O diretor da PAMF afirma que “além disso, a gente está fazendo a nossa parte. Nesse sentido assim, eu acho que nada mais que a gente tá fazendo seria uma obrigação de todo mundo... (...) [a sustentabilidade] Já é uma questão, assim, que a gente não abre mão”. Conforme o gerente da Caeté, “tu te sentes muito bem em saber que (...) tu conseguiu mudar algumas coisas e tá tudo fluindo muito melhor, né. E tu, com certeza, fazendo parte, ajudando praquilo [desenvolvimento sustentável]. Então é muito legal”. No entanto, o gerente diz que “isso [sustentabilidade] a gente não pode impor ao cliente. Se ele não quer...”.

De acordo com o gerente geral da LKC, é preciso ter consciência de que os impactos socioambientais vão ser gerados enquanto existir atividades organizacionais, ao narrar que “é impossível zerar o teu consumo. Não vou queimar mais nenhum litro de diesel. Eu paro a transportadora. A gente é consciente que a gente polui. A gente é consciente agora que a gente vem compensando gradativamente isso”. O gerente acrescenta que “a gente está fazendo isso pela comunidade, pela região que a gente está fazendo”. Ademais, as questões econômicas não foram desconsideradas, como relata o coordenador da Artecola, “não existe negócio se não houver lucro, não houver uma gestão de sustentabilidade econômica. A sustentabilidade (...) é um equilíbrio. É uma balança de três pontos. Social, o ambiental e o econômico têm que andar junto”.

Diante dessas considerações, verifica-se que a orientação para a sustentabilidade da Mercur direciona suas ações e estratégias na cadeia de suprimentos. Dessa maneira, é possível

compreender que as orientações da empresa fornecedora para o *triple bottom line* e para a cadeia de suprimentos são fatores relevantes para que se tenha maior engajamento com a orientação pró-sustentabilidade da empresa focal. Assim sendo, observa-se que as empresas LKC e PAMF passaram a adotar efetivamente ações mais responsáveis e a seguir um direcionamento pró-sustentabilidade em razão dos incentivos realizados pela Mercur. A Artecola já possuía certas ações relacionadas às questões socioambientais em sua orientação de negócios, nos seus valores e nas suas práticas. Por fim, a Caeté parece direcionar sua orientação mais para a cadeia de suprimentos do que para a sustentabilidade uma vez que busca por iniciativas mais sustentáveis no processo produtivo está atrelada, principalmente, a questões econômicas.

#### 4.4.2 Continuidade da Cadeia de Suprimentos

A segunda categoria de análise abrange a maneira como os elos da cadeia interagem em nível permanente com o intuito de melhorar a competitividade em longo prazo da cadeia de suprimentos. De tal modo, assume-se que devem ser utilizadas estratégias para a construção de relacionamentos de longo prazo, para o desenvolvimento de parceiros na cadeia de suprimentos e para a seleção de parceiros qualificados (BESKE; LAND; SEURING, 2013). A integração da cadeia de suprimentos parece ser a visão que mais bem contempla os processos e o gerenciamento do fluxo de informação, com a finalidade de agregar maior valor para as partes e, conseqüentemente, alavancar o desempenho da cadeia como um todo (BRITO; BERARDI, 2010; CARVALHO; BARBIERI, 2013).

Nessa circunstância, a relação entre sustentabilidade e continuidade da cadeia de suprimentos pode ser observada na decisão, por parte das empresas focais, de introduzir práticas mais responsáveis nas operações interorganizacionais. Espera-se que a empresa focal seja responsabilizada pelos impactos de sua atuação e dos problemas resultantes da má conduta das empresas fornecedoras (CARVALHO, 2011; KOPLIN; SEURING; MESTERHARM, 2007). Por sua vez, os fornecedores tendem a perceber o atendimento dos critérios sociais e ambientais definidos pela empresa focal como pré-requisitos à sua permanência na cadeia de suprimento, o que os estimula a agir em prol da sustentabilidade – incluindo casos em que a empresa focal não é seu principal cliente (SEURING; MÜLLER, 2008).



Assim sendo, reconhece-se que a maximização dos ganhos e a melhoria do desempenho só ocorrem quando todas as partes introduzem práticas socioambientais em suas atividades intra e interorganizacionais (SHARFMAN; SHAFT; ANEX Jr., 2009; SEURING, 2013). Dessa maneira, considera-se que mais próximo e mais duradouro relacionamento entre as partes é indispensável para a construção de interações mais positivas a favor de um desenvolvimento mais sustentável. Ainda, tem-se que o engajamento dos *stakeholders* como uma das maiores e mais importantes ferramentas à compreensão do significado de sustentabilidade e como esse entendimento pode agregar valor nas operações e nas relações da cadeia de suprimentos (SHARFMAN; SHAFT; ANEX Jr., 2009).

Nesse contexto, o coordenador de impactos argumenta que “se tu não tiver confiança, não tem como (...) uma relação ser duradoura (...) Em geral, eles são nossos fornecedores e a relação ela é duradoura (...) Por quê? Porque ela é pautada em cima de confiança, de respeito”. O coordenador de clientes julga que “confiança é a base. Quando não existe confiança, numa relação, não existe relação. Confiança é a base de tudo”. A coordenadora de P&D acredita que “é nesse relacionamento com os fornecedores, que acaba se transformando também na comunicação e na mensagem que a própria empresa passa de sustentabilidade. Então, tu vais criando maiores elos”. O coordenador de P&D salienta que, indiferente do tipo de fornecimento, tempo de relacionamento e orientação da empresa fornecedora, “a gente não deixa de diferenciar um do outro. Tem o mesmo tratamento, a mesma conversa, a mesma preocupação”.

Em relação à seleção de parceiros qualificados, os colaboradores parecem concordar que qualquer empresa que deseja se tornar parceiro da Mercur – possuindo ou não práticas de sustentabilidade em seus negócios – tem abertura para contatá-la. O coordenador de clientes julga que “eu acho que a gente não pode fechar as portas, né”. A coordenadora de P&D entende que a Mercur busca “valorizar cada iniciativa, independente, e assim dentro do respeito que a gente precisa ter com todo mundo, é claro, que a gente dentro da medida do possível vai valorizar as parcerias que a gente entende como mais coerentes com o nosso propósito”. O coordenador de impactos relata que a relação com os fornecedores que não possuem práticas de sustentabilidade em suas operações continua, “a menos que surjam outras possibilidades que nos indiquem que ‘poxa, aquele cara tá se movimentando, porque não dar uma oportunidade’. (...) Até pra fazer com que aquele outro cara se movimente também”. Ainda, esse colaborador acrescenta que:

Mas a gente não obriga ninguém a nenhum tipo de prática. Embora, e eu acho que isso é bem lógico, se tiver empresas, fornecedoras que fornecem exatamente a mesma coisa, e um tem uma prática muito mais legal que a outra, em termos de sustentabilidade, por exemplo, ou outras ações, por que não dar oportunidade? Eu acho que isso é uma coisa que tem que ficar bem claro, assim. Claro que não tem ‘forção’. Não tem. Mas assim, por que não dar oportunidade pra uma outra empresa, se ela já tem práticas parecidas com a nossa? Eu acho que isso é uma coisa natural até, né (Coordenador de impactos da Mercur).

A coordenadora de suprimentos argumenta que cada empresa parceira tem sua orientação quanto a práticas de sustentabilidade, contudo “quem quer vir junto vem e de repente no meio do caminho a gente vai encontrar empresas que não pensam como a gente e que durante o evoluir da coisa a gente vai ver que não serve como parceiro”. A coordenadora de P&D descreve que “nossos fornecedores não tinham selo FSC<sup>2</sup>, aí ficamos lá incentivando... (...) Num primeiro momento, inclusive, abrimos para mais um fornecedor que tinha já o selo e isso fez também com que os outros corresse um pouquinho mais”. O coordenador de impactos conta uma situação envolvendo a produção de uma caixa de papel para o produto bolsa de água quente, cuja embalagem anteriormente era de plástico. Embora existisse um fornecedor de embalagem há 30 anos, o colegiado estabeleceu que “outra empresa, que nunca tinha vendido nada pra gente, (...) ia passar a fornecer aquela caixa. Por quê? Porque eles vieram aqui, conversaram conosco, eles certificaram pra gente que eles eram carbono neutro”. Ele conclui noticiando que a antiga fornecedora “tratou de fazer inventário [de emissões]. (...) Não sei em que pé está, mas eles estavam interessados em fazer”.

De tal modo, percebe-se que as estratégias para seleção de parceiros estão baseadas nos direcionamentos da Mercur. Particularmente à questão de ser carbono neutro, a coordenadora de suprimentos aborda que “na hora da seleção de fornecedores, a gente sempre considera a localização dele, porque a gente considera também quanto vai ser a emissão, e também o desenvolvimento local, (...) o impacto social e ambiental...”. Ainda, a colaboradora acrescenta que “na verdade tudo o que a gente consegue trazer para o local, a gente faz questão de ter mais próximo, até por causa desse indicador...”. O coordenador de suprimentos exemplifica essa questão ao narrar que “a gente comprava cola de São Paulo, e a gente começou a comprar do Rio Grande do Sul, cola branca né”. Segundo a coordenadora de P&D, “às vezes, aí tu não encontras no elo para trás. Ah, então, eu quero uma embalagem que seja

---

<sup>2</sup> Selo FSC: Certificação fornecida pela organização *Forest Stewardship Council*, que reconhece a produção responsável de produtos florestais.

com papel FSC, mas eu preciso ter uma empresa que me venda isso. (...) Então, é aquela coisa que tu vai aos poucos desenvolvendo”.

Por sua vez, os entrevistados de empresas fornecedoras parecem concordar que existe confiança entre a Mercur e seus parceiros. O gerente geral da LKC comenta que “hoje a LKC é responsável... Então, existe uma relação de confiança muito grande quanto a isso”. Considerando a seleção de parceiros mais qualificados, o gerente da Caeté afirma que o papel da Mercur “é justamente estar exigindo ou comprando de empresas que têm isso, que têm essa rastreabilidade, comprovada realmente. (...) Então a Mercur, talvez até está pagando um pouco mais, mas está comprando duma empresa onde ela sabe das práticas que ela tem”. Dessa maneira, o coordenador da Artecota conta que “a gente entrou na Mercur, um dos principais pivôs de negócios não foi preço, foi desempenho sustentável (...) a gente produz um adesivo né, que tem um menor consumo de emissões atmosféricas, de gases de efeito estufa”. Ainda, ele complementa que a Mercur “quer saber a origem da nossa matéria-prima. Ela não quer saber do nosso produto que tá indo pra lá. Ela quer saber a origem da nossa matéria-prima. (...) Eles querem ver o programa final e querem ver se (...) existe a prática”.

Diante disso, no que diz respeito ao desenvolvimento de parceiros na cadeia de suprimentos, o coordenador de P&D ressalta que envolver e participar do desenvolvimento do produto é “desenvolver ele [o fornecedor], parte desde os princípios da sustentabilidade, mostrar o que é sustentabilidade dentro da empresa, mostrar como a gente trabalha, fazer com que ele se preocupe também com a questão dos resíduos que nós vamos gerar”. O colaborador cita que “a Argentina [empresas fornecedoras localizadas na Argentina] já foi desenvolvida já com o intuito de trazer mais para o entorno, já com objetivo sustentabilidade, porque eram produtos que se importavam da China né...”. A coordenadora de suprimentos conta sobre o desenvolvimento de uma parceria da Mercur com uma empresa fornecedora estrangeira para que os produtos importados possuíssem a certificação FSC, ao dizer que:

No Vietnã, na verdade, que a gente importa lápis e a gente viu que lápis é de madeira, né, começou a exigir da onde vem essa madeira, e aí eles nunca tinham ouvido falar em certificação especial pra madeira, e foi atrás pra nós. E no início foi difícil, a gente ficou quase um ano conversando a respeito da importância, porque que a gente queria, porque que era importante, e eles diziam ‘mas ninguém mais pede’, ‘não, tem, vamos pesquisar pra ver o que é...’ e no fim ele conseguiu obter a certificação pra madeira que se chama FSC, que é o selinho ali que vem até nas embalagens. E, além disso, ele também continua oferecendo este produto pra outras empresas, né, não foi pra benefício só da Mercur, mas pra eles também que vendem pra outros lugares ter essa diferenciação no produto... (Coordenadora de suprimentos da Mercur).

Seguindo a mesma lógica, a coordenadora de suprimentos comenta que o mesmo caso ocorreu com o fornecimento de embalagem, ao relatar que “no início, quando a gente começou a falar em selo de certificação das florestas, ninguém tinha FSC, ninguém tinha, e de repente começou a falar, dizer por que era importante, porque que a Mercur queria ter nas embalagens”. Após essa iniciativa da Mercur, os fornecedores procuraram informações e os procedimentos necessários acerca da obtenção da certificação FSC, contando com o apoio de tal organização para a consolidação de tal parceria. Conforme a coordenadora de suprimentos, “a gente ficou bem feliz né, porque também foi porque começou lá com o engajamento, com uma conversa que a gente teve a respeito e aí acabou que os nossos produtos agora são todos certificados, com o uso racional da madeira”.

Desse modo, percebe-se que a construção de parcerias envolve questões referentes a novos processos, serviços e/ou produtos desenvolvidos por empresas de maneira mais responsável. Ainda, considerando os membros da cadeia de suprimentos que são percebidos como parceiros da empresa focal, observa-se que tal parceria possibilita maior espaço para que questões de sustentabilidade sejam discutidas e implantadas. A coordenadora de suprimentos descreve um comentário de fornecedores “tipo ‘com a Mercur é parceria e com outros eu sou só fornecedor’. Este tipo de retorno (...) que a gente tem, nos leva a crer que aumentou a confiança até porque eles tão vendo que a gente tá trabalhando numa causa que é comum pra eles também”. O coordenador de P&D alega que “não é que a gente entre com palpites de como eles atuam dentro da produção, mas sim, como são as nossas boas práticas aqui dentro. (...) Então, entra algumas parcerias e algumas indicações”. Contudo, segundo a coordenadora de suprimentos, “a gente não obriga ninguém a fazer, a gente sabe que a gente não pode impor nada”. Assim, o coordenador de P&D relata uma situação sobre tipoias:

Um exemplo agora, que a gente está conversando é sobre a tipoia reciclada, né? Então, a gente migrou na nossa tipoia, o material vinha de Minas Gerais uma parte e outra parte de São Paulo. A gente começou a desenvolver um fornecedor mais próximo. Não por ser mais próximo, mas sim em dificuldade de comprar, porque tem que seguir as tendências dele. Então, mudava a tonalidade de cor, ele queria mudar a tonalidade que nós teríamos que comprar. Nós teríamos que comprar apenas o normal dele, o item de linha, né? Não era um item específico, mas sempre na mão dele. Então, a gente começou a buscar além do fornecedor mais próximo, algo que fosse específico da cartela de linha deles, não seria mais uma coleção como era antes, né? Então, a gente começou a desenvolver esse fornecedor aqui em Farroupilha, muito mais próximo do que São Paulo e Minas [Gerais], e a gente desenvolveu ele aqui em Farroupilha e ele passou a interagir um pouco mais com esse momento da Mercur (Coordenador de P&D da Mercur).

A coordenadora de P&D comenta que “eles [os fornecedores] começam a ficar ligados nisso e trazem também alternativas. Eu acho que isso ainda pode e precisa aumentar muito, mas a gente já começa a ver em algumas situações, eles já sabem né?”. Por seu turno, o coordenador de impactos descreve uma situação de desenvolvimento de parceria fomentada pela Mercur com duas organizações: uma cooperativa de alimentos orgânicos e uma empresa que fornece refeições. O coordenador de impactos narra que “a gente articulou então com essa cooperativa no centro de apoio do pequeno agricultor, que produz orgânicos, somente orgânicos, e a gente conversou com a Refeições ao Ponto que serve a comida aqui pra gente”. De acordo com o colaborador, o intuito da parceria era “tentar estabelecer uma conexão diferente ali. E disso resultou que ao longo do ano de 2013, agora em 2014, a gente tá comendo, boa parte do nosso alimento, é orgânico (...) provavelmente a gente vai ampliar o uso de orgânicos na nossa refeição”.

Nessa perspectiva, o diretor da PAMF comenta que “na verdade, a gente... eu não penso que são clientes. São parceiros, né. Procuo fazer uma parceria...”. O coordenador da Artecola argumenta que o desenvolvimento da parceria entre a Mercur e a sua empresa “é uma relação mútua assim”. Todavia, ele menciona que a Artecola está “mais pra ajudar os outros que os outros pra me ajudar. Então isso a gente consegue fazer”. Por seu turno, o gerente geral da LKC conta que a parceria entre eles da cadeia de suprimentos para contribuir com um desenvolvimento mais sustentável “aproxima a empresa do cliente. Quando tu tens o cliente que entende que aquilo é para o bem, né, do planeta, ele vai entender. Então aproxima as pessoas e os profissionais. (...) Tu tens contato com o cliente...”. O diretor da PAMF salienta que o desenvolvimento de parceiras para iniciativas pró-sustentabilidade faz com que “aí a gente também começa a ver as coisas. Não que assim ‘bah se eu não fizer isso eu vou perder a Mercur’. ‘Eu vou ser discriminado, coisa e tal’. Não”. Ainda, ele argumenta que:

Na verdade, assim... No começo a gente fica meio que receoso, né. Porque como empresa pequena a gente se preocupa muito com os custos, né. Então, mas, assim, depois a gente começou a ver que aquilo nos ia abrir... ia abrir mais portas, né. E aí o que que a gente fez? A gente fez... providenciou a licença ambiental. E pra conseguir a licença ambiental a gente teve que se adequar às boas práticas de recolhimento da, do resíduo de fábrica, resíduo de tinta, essas coisas tudo, sabe? (Diretor da PAMF).

O gerente geral da LKC relata que “a Mercur atingiu a LKC, passou a ideia, comprou e está trabalhando”, mantendo a parceria estabelecida antes mesmo do processo de mudança

na gestão da Mercur. No entanto, considerando a parceria com elos das suas cadeias de suprimentos, este gerente menciona que “nos nossos clientes, é mais fácil tu passares eles para um cliente, porque ele percebe já uma relação comercial. Se a gente passar para os nossos fornecedores, na cadeira de suprimentos toda (...) aí já é mais...”. Ademais, no que tange à certificação FSC, o gerente da Caeté conta que “a gente ter parcerias com empresas que fabricam cartão FSC, comprar este tipo de cartão, se certificar, assim como se certificar que foi o que aconteceu com nós, porque assim a gente consegue oferecer pro nosso cliente final, né...”. O colaborador acrescenta que a certificação compreende “uma embalagem que é totalmente ‘rastreadável’. Desde a origem dela, que foi lá na floresta. Então, essa certificação é o que, é isso que na verdade ela tá dizendo”.

No que tange aos relacionamentos de longo prazo com membros da cadeia de suprimentos, a coordenadora de P&D evidencia que “alguns fornecedores que eram importantes antes, continuam sendo importantes agora. O que muda é o tópico da conversa”. Nesse sentido, entende-se que os relacionamentos de longo prazo foram mantidos, todavia, a Mercur parece direcionar esforços para comunicar os membros de sua cadeia sobre práticas de sustentabilidade. O coordenador de suprimentos relata que “o posto de gasolina que abastece os nossos carros tem um relacionamento de 40 anos, né. E agora essa semana até, a gente foi visitar o posto. Foi mostrar o sistema de eficiência na lavagem dos nossos carros”. O colaborador compreende que “é um fornecedor que de certa forma tá pensando também em sustentabilidade nas operações dele pra ser um fornecedor da Mercur...”.

Entretanto, os colaboradores da Mercur concordam que a escolha do fornecedor em não introduzir de práticas de sustentabilidade não implica na descontinuidade do relacionamento interorganizacional. O coordenador de impactos alega que “claro que o fato de alguém fornecer pra você, você ser importante, ser um comprador importante daquela empresa, às vezes, pode levar eles a fazer uma situação que não é a ideal. A gente não gostaria de forçar ninguém...”. A coordenadora de suprimentos exemplifica essa questão ao opinar sobre a decisão da Mercur de cancelar a venda de produtos de licenciados “porque incentiva o bullying, porque incentiva o consumismo (...), mas a tua empresa não concorda com isso e pensa de uma outra forma, mas que também na essência dela, ela quer o bem lá no final”. Ela acrescenta ao afirmar que “são formas diferentes de pensar que a gente não pode simplesmente desconsiderar, ‘a minha é a que vale’”.

No mesmo sentido, a coordenadora de P&D acredita que existem vários perfis de parceiros quanto à incorporação de práticas socioambientais em suas operações, contando que

“tem aquele [parceiro] que efetivamente compreende, se sensibiliza e passa a tomar... fazer algumas mudanças, porque começa a tá imbuído em alguns propósitos. Existem aqueles que dizem assim ‘ó, estou nem aí!’”. A coordenadora de suprimentos menciona que “nada é imposto. ‘Oh, a gente pensa assim, quer que vocês pensem também, quer que vocês façam também’. Na verdade, é buscar (...) conscientizar (...) para que tome consciência para que daí tome a sua escolha”. Por sua vez, o coordenador de impactos afirma que “só que o ideal seria que nunca fosse em função de ‘ah, vou perder o cliente, vou começar a fazer’. Mas, às vezes tu não tem opção, né”.

A coordenadora de suprimentos comenta que “a gente não deixa assim “ah, a gente não faz mais negócio contigo se tu não fizeres tal coisa” porque a gente também acredita na diversidade das opiniões”. No entanto, em alguns casos, alguns relacionamentos foram encerrados, em função da orientação pró-sustentabilidade da Mercur. Dessa forma, a coordenadora de P&D cita, por exemplo, que “deixamos de trabalhar com a embalagem plástica e passamos, já tínhamos embalagem em papel. Mas daí deixamos de trabalhar, na maioria dos casos, com a embalagem plástica e aumentamos a nossa em papel. Mudamos...”. O coordenador de P&D salienta que as discontinuidades não foram imediatas, uma vez que a Mercur “já tinha esse primeiro contato de ir informando eles, enquanto a intenção da Mercur, né? Sempre, foi muito bem orientada. Acho que em nenhum momento a gente chegou lá, de um dia para o outro, a partir de hoje... Foi gradativo esse processo”.

Na visão dos fornecedores sobre os relacionamentos de longo prazo, o gerente da Caeté ressalta que o relacionamento de longo prazo ocorre “porque eles têm confiança na empresa. Vendo o trabalho que se faz, ele pode saber que o custo que tu tá praticando é um custo adequado ao que tu tá oferecendo, né. (...) Ajuda nas negociações”. Por seu turno, o diretor da PAMF menciona que “a gente começou pequenininho lá e hoje acho que é, não sei se é... acho que deve ser o segundo, de terceiros que costuram pra Mercur, seja em questão de produção”. Além disso, o diretor argumenta que em virtude do longo relacionamento com a Mercur, a PAMF “investiu muito em automação. Pra ter agilidade e qualidade. E ter, assim, um custo não tão elevado no produto. (...) a única questão que eu debato com eles é... claro, não aumentar, mas também não diminuir [o volume fornecido]. Pra eu não ficar com máquinas ociosas”.

A partir dessas considerações, é possível perceber que existem preocupações em manter a continuidade dos elos da cadeia de suprimentos. Os colaboradores indicam que existe confiança no relacionamento da Mercur com os parceiros da cadeia, o que acaba se

traduzindo em relações de longo prazo entre as partes. No que tange à seleção de parceiros qualificados, observa-se que os entrevistados argumentam que qualquer empresa pode se tornar parceiro da Mercur, independente de possuir práticas mais responsáveis em seus negócios. Ainda, verificou-se que a opção do fornecedor em não introduzir práticas de sustentabilidade não implica na descontinuidade do relacionamento interorganizacional. Entretanto, a implantação de práticas sustentáveis pode refletir na escolha de um fornecedor em perda de outro. Constatou-se que, em função da preocupação socioambiental da Mercur, empresas fornecedoras passaram também a adotar iniciativas de modo a incluir aspectos sociais e ambientais em seus processos e produtos. Nessa circunstância, indica-se que a construção de parcerias de longo prazo está baseada em questões referentes a processos, serviços e/ou produtos desenvolvidos por empresas de modo mais sustentável.

#### 4.4.3 Colaboração

A categoria colaboração engloba questões de integração técnica e logística entre parceiros da cadeia, da qualidade do fluxo de informação compartilhada e de desenvolvimento conjunto entre as partes. Visando responder às demandas dos *stakeholders*, verifica-se que a integração técnica e logística é necessária para manter a comunicação avançada entre os elos da cadeia. Além disso, interpreta-se que o desenvolvimento conjunto seja aquele que as partes elaboram, de modo colaborativo, novas tecnologias, processos e/ou produtos. Nesse sentido, assume-se maior articulação entre os parceiros representa importante componente na consolidação de práticas de sustentabilidade na gestão da cadeia de suprimentos (SEURING; MÜLLER, 2008; PAGELL; WU, 2009).

Conforme Ashby, Leat e Hudson-Smith (2012), questões específicas de cooperação e comunicação precisam ser incluídas nos elos da cadeia de suprimentos para afirmar uma abordagem proativa à sustentabilidade. Dessa forma, espera-se que os elos da cadeia passem a ter relacionamentos de parceria, e não apenas baseados em relações de concorrência (SHARFMAN; SHAFT; ANEX Jr., 2009), cooperando pelo objetivo comum de tornar a cadeia mais sustentável (PAGELL; WU, 2009). Ainda, Wolf (2011) argumenta que a integração depende do grau em que a empresa focal estrategicamente colabora e coopera com seus parceiros da cadeia de suprimentos e administra processos intra- e interorganizacionais de forma colaborativa e cooperativa em prol da sustentabilidade. Logo, constata-se que a



introdução de práticas de sustentabilidade na cadeia de suprimentos demanda maior necessidade de integração e colaboração entre seus parceiros (SEURING; MÜLLER, 2008).

Nessa perspectiva, o coordenador de P&D argumenta que desde a “virada da chave” da Mercur, “a gente passou a trazer mais esses fornecedores para dentro Mercur, compartilhar esse momento e fazer momentos de integrações, ou dentro da empresa ou até mesmo fora, né? Um momento onde existiam fóruns para a gente compartilhar isso”. A coordenadora de suprimentos afirma que “cada um [membro da cadeia] tem um interesse, a gente sempre procura (...) engajamento, entender o porquê, repensar o processo para ver o que fica bom pra todo mundo. Por isso que a gente faz esse tipo de conversa, assim, com grupos menores”. Desse modo, a Mercur se utiliza de encontro com fornecedores do mesmo produto e/ou serviço para que sejam dialogadas questões consideradas pertinentes pela empresa focal. O coordenador de clientes alega que “o objetivo maior nosso é poder ampliar esses conhecimentos, né, de poder passar para outras [empresas fornecedoras], né. E nesse conceito de sustentabilidade vem uma coisa muito forte que é a cooperação”.

A coordenadora de suprimentos conta que “é justamente por isso que a gente usa técnicas como *openspace*, pra criar esse ambiente de compartilhar e todo mundo ter o seu direito de falar, de expor o que pensa, né, porque não é obrigado ninguém a pensar igual”. Segundo os coordenadores de suprimentos, o *openspace* é uma técnica empregada em encontros da Mercur com pequenos grupos de fornecedores em que todos têm liberdade para se expressar sobre o assunto que está sendo debatido, sem que ocorram represálias acerca das opiniões expostas. A coordenadora de suprimentos coloca que a Mercur “tenta fazer fórum, conversar mais sobre o assunto para entender a complexidade e pra entender como é que fica bom para todos, todos os envolvidos... Todos os interesses dos envolvidos sejam atendidos”.

De acordo com o coordenador de impactos, “quando a gente faz um evento assim [encontros], a gente deixa mais eles participarem, trazer, do que a gente. Porque a gente já expôs, em geral coloca o posicionamento, mas rapidamente. Mas a ideia é que eles tragam, e não a gente fique dizendo”. A coordenadora de P&D relata que “chamamos os nossos fornecedores, conversamos com os mesmos, explicamos o que estávamos fazendo e colocamos eles também dentro da conversa. O que mais a gente pode? (...) O que mais pode ajudar? O que vocês podem ajudar?”. O coordenador de clientes julga que, nos encontros, “é mais um diálogo informal. Não tem nada assim, ‘ah, você fez ou não fez’, né”. O coordenador de impactos percebe melhoras na articulação com fornecedores, ao comentar que “nós deixamos que eles colocassem aquilo que os incomodava e colocamos um pouco do nosso

posicionamento pra eles assim, a gente passou a ter uma relação muito diferente. Porque de muito mais parceria”. A coordenadora de suprimentos dá sua opinião ao explicar que:

Na verdade, até os encontros é um exemplo assim de uma forma de como a gente se comunica com os fornecedores, porque a exemplo de outras empresas que fazem o encontro com outros fornecedores, é algo assim meio que palestra, a empresa tá ali na frente e passa ali e que quem quiser que absorva como quiser, né. E o nosso não, o nosso não, a gente quer que (...) traga um ponto diferente porque a gente acredita que a gente tem a nossa visão, né. Como é que é a tua visão e como é que a minha e a tua ficam, se encaixam, né? (...). A gente tenta utilizar muito dessa ferramenta [*openspace*] pra poder assim que as pessoas se manifestem, que as pessoas falem, a gente nunca vai fazer um encontro que um só vai ficar falando, a gente vai fazer um encontro que vai reunir grupos menores para que todos contribuam, depois compartilhar. Então isso já é uma forma de se comunicar, né? (Coordenadora de suprimentos da Mercur).

Diante disso, a coordenadora de suprimentos acredita que “essa oportunidade de falar, de também expor como pensam também cria um vínculo maior entre as empresas. Então a resposta é positiva sim, eu acho que aumentou bastante depois dessa proximidade”. O coordenador de clientes percebe que a reação dos fornecedores quanto aos encontros “de surpresa. Depois é de compreensão, de entendimento, e depois até de compartilhar soluções”. Assim, o colaborador narra que os parceiros “já sabem dessa postura da Mercur e quando eles fazem algumas ações, eles fazem questão de contar. (...) Eles fazem questão, ‘oh fiz isso daqui’. E aí tu começa a criar um diálogo em cima disso, né”. O coordenador de P&D conta que os fornecedores dizem que “na palestra de vocês, eu consegui ‘lincar’, eu vi o que vocês faziam e aí a gente passou a melhorar” ou “ah, eu consegui fazer isso e eu mudei a forma de trabalhar”.

Por exemplo, o coordenador de clientes conta que os gerentes de duas empresas concorrentes, localizadas na cidade de Curitiba, ao visitar a Mercur, “criaram uma interação entre eles. Eles falaram assim ‘se hoje eu não tenho um produto eu digo que fulano tem’. Então, um dá, eles são concorrentes, mas cada um na sua, no seu trabalho (...) não é pra prejudicar o outro”. O colaborador acredita que “eu só consigo construir algo com uma pessoa, colocar ideias diferentes, se eu me dou o tempo de conversar com ela. Fazer um relacionamento”. Ainda, o coordenador de P&D refere-se a uma situação em que a Mercur solicitou às empresas fornecedoras que refletissem sobre o tecido para tipoia, para tornar diferenciar e reduzir o impacto do produto. Este coordenador noticia a atitude de um fornecedor:

Então, ele [o fornecedor] começou a ver outras possibilidades e outros materiais (...) Então, é esse o engajamento, essa é a ideia que ele teve. (...) Em 2012, ele veio com uma proposta de pegar dentro da nossa tipoia que é em algodão, 100% algodão, nós vendermos esse resíduo ou doarmos esse resíduo pra uma empresa que faz a reciclagem dos fios. E ele comprar dessa empresa os fios para poder criar um produto pra Mercur. Criar uma tipoia com o fio reciclado, com percentuais de fios reciclados, que pode ser de 10, 20 até 30%. Foi uma sugestão dele de fazer todo esse elo... (Coordenador de P&D).

Nesse contexto, os colaboradores da Mercur citaram outros exemplos de resultados positivos que emergiriam a partir dos encontros, principalmente, com as empresas transportadoras e com empresas terceirizadas de costura. O coordenador de P&D acredita que “dessas trocas, esses nossos compartilhamentos com eles [fornecedores], fizeram mudar um pouco mais a questão da visão, depois que a gente começou a conversar, fazer essas reuniões talvez anuais que a gente tá fazendo com grupos específicos”. Os relatos dos entrevistados convergem no fato de que os encontros com tais atores estão mais avançados em comparação com outros membros da cadeia de suprimentos. O coordenador de impactos julga que “com os nossos terceiros de costura acho que já está funcionando muito bem. Se a gente pegar as transportadoras, também está muito bem”.

Conforme a coordenadora de P&D, “eu acho que assim, tem muito ainda a ser feito. Mas em alguns momentos isso [bom resultado] já aconteceu”. A colaboradora conta que “nós viemos fazendo um trabalho, desenvolvendo com as transportadoras (...) pessoas da nossa equipe foram até a empresa e desenvolveram palestras com os colaboradores, em alguns casos, aqui dentro, ajudamos a fazer relatórios de emissões”. A coordenadora de suprimentos conta que “no caso das transportadoras, nessa última reunião que a gente fez, eles trouxeram um exemplo de socioambientais que eles estão fazendo nas empresas deles pra ver se (...) não inspiram uma ação na outra já que são do mesmo ramo de trabalho”. Considerando a utilização de copos de vidro no lugar de copos plásticos, o coordenador de suprimentos fala de uma conversa entre fornecedores, “‘bá, implantei aquele negócio que tu implantou na tua empresa que foi a questão do copo né, pra evitar...’. (...) Um comentou com o outro, concorrentes de certa forma, mas assim eles compartilham boas práticas um com o outro”.

O coordenador de clientes crê que “nós conseguimos desenvolver isso porque as transportadoras concorrentes, nos encontros, mostram todas as ações e uma ajuda a outra a melhorar. Então nesse momento eles tão cooperando um com o outro”. Por sua vez, a situação de compartilhar práticas mais responsáveis pode ser observada com fornecedores de costura.

Segundo o comentário do coordenador de clientes, “nós temos os terceiros nossos (...) e eles cooperam entre eles. (...) existe essa cooperação entre eles e é muito legal. A gente reúne eles e um dá dica pro outro, né, como fazer”. Ainda, o coordenador de suprimentos descreve a situação de um terceiro, ao contar que “quando a Mercur começou a falar em sustentabilidade, a questão de pra onde vão os resíduos dele [do fornecedor], questão de licenças também, né, ele disse ‘opa, tenho que rever esse processo’, ele foi atrás por livre e espontânea vontade” – incluindo processos que não são relacionados com a Mercur. Em suma, o coordenador impactos comenta que:

Eu acho que o interessante foi com transportadoras, com serviços de costura. Eu acho que isso é uma coisa que se estabeleceu. Talvez até em um determinado momento, pessoal de costura achava que eles competiam. Quando a gente fez um primeiro encontro, assim, chamamos todos, colocamos nosso posicionamento, ficou claro pra eles que a gente queria colaborar com eles, e que eles deveriam colaborar entre si também. Eu acho que de lá pra cá mudou assim da água pro vinho. A nossa relação com eles... (...) A gente entende. Porque isso é uma coisa, é uma maneira de você jogar limpo com eles (...) Com o transportador, de certa forma também. Porque quando a gente chama todos eles, não expõe nenhum, de “ah, o teu serviço tá muito ruim, o dele tá ótimo”. Não. Quando a gente vai conversar com eles, como que a gente pode ajudar o negócio deles (Coordenador de impactos da Mercur).

Entretanto, a coordenadora de P&D ressalta que “não são todas as empresas, ou melhor, até acho que são bem poucas as empresas que buscam ativamente isso [colaboração entre empresas], a Mercur começa a incentivar...”. Considerando a concorrência entre as organizações, o coordenador de suprimentos indica que “a gente não pode se iludir que tem fornecedor que tá ali pra cumprir também o papel dele... Mas assim, a gente acredita que as nossas ações têm feito com que eles comecem a agir de certa forma com mais naturalidade”. O coordenador de impactos assegura que “a gente nunca pode fechar, fechar uma porta né, ou ser intransigente assim com alguma empresa. Às vezes tu tem que dar um tempo”. O colaborador exemplifica ao comentar que “por exemplo, tem empresa que já é carbono neutro e a outra agora tá se articulando pra ser. (...) Até ontem ela não sabia, mas a partir de agora ela tá fazendo coisas que são legais também. Isso acho que também tem que ser valorizado”.

Para a coordenadora de P&D, a função da Mercur nos encontros com parceiros está em “levar informações. Então, de disponibilizar a estrutura que a gente tem para facilitar e melhorar a atividade de algum fornecedor”. O coordenador de impactos sustenta que a sua área de coordenação “é um desses setores em que é o que tá a disposição pra ajudar outras

empresas, não só a inventariar [fazer inventário de emissões], mas tem uma outra prática [socioambiental] que seja legal também, por que não, né?”. O coordenador de P&D aponta que durante os debates nos encontros com fornecedores, “a gente tenta, um pouco, ajudar eles a reduzir os impactos no processo de produção deles [dos parceiros]”. Por seu turno, a coordenadora de suprimentos expõe que já aconteceu de “o fornecedor tá com uma dificuldade e a gente propor: ‘em alguma forma que a gente possa te ajudar, com conhecimento, talvez conversar com alguém que entende de ações, de juros’. E muitas vezes o fornecedor pede ajuda [pra Mercur]...”.

Na visão dos fornecedores, o gerente geral da LKC avalia que “a parte boa e interessante de trabalhar com a empresa Mercur é a abertura de ideias que eles têm. E a disponibilidade para ouvir a gente. (...) Existe essa abertura, existe esse diálogo e isso é muito bom. Isso enriquece”. O diretor da PAMF conta que “inclusive a gente conseguiu mudar várias, vários itens lá, mudança de coisa, em função dessa abertura que eles nos deram. (...) A gente tá sempre preocupado nisso. E a gente tem abertura sim, bastante, pra chegar lá e dar nossas sugestões”. O gerente da Caeté comenta que “como eu atendo a área de qualidade, então, a gente acaba indo em diversos clientes. Infelizmente, na maioria das vezes, é porque ele tá achando que alguma coisa não tá funcionando”. Em outras palavras, o gerente relata que outras empresas usualmente entram em contato quando há algum problema, e não para dialogar sobre desenvolvimento em conjunto, melhoria da articulação ou disseminação de práticas de sustentabilidade. Este gerente completa que “isso só faz todo mundo que tá participando disso, crescer. Com certeza isso é muito bom. Isso foi muito legal e isso tem né, claro com os outros também”.

De acordo a gerente de RH da LKC, “eu acredito que isso aconteça também da maneira que eles confiam na gente e que sabe que é um trabalho responsável, que está de acordo com o que eles passam, dentro da técnica logística. Eu acho que essas trocas acontecem também em função disso”. O gerente da Caeté percebe que as trocas de recursos – quaisquer que forem estes – são benéficas ao comentar que “mais uma coisa pra gente aprender. E conhecer, porque acho que isso que é o legal. É, digamos, o maior conhecimento sobre outros processos, outras coisas que até então tu não tinha visto, não sabia”. Por seu turno, o diretor da PAMF menciona que “foi numa visita que eles fizeram na nossa empresa lá, que um dos rapazes colocou que a gente podia melhorar bastante na questão de sustentabilidade também”. Ele conta que as práticas mais responsáveis foram realizadas “com assistência da Mercur. Através do técnico deles lá, (...) que a gente conseguiu as melhorias

possíveis. As melhorias cabíveis que a gente precisava fazer, foi através do auxílio dele. Inclusive agora até, a gente tá pensando nessa questão de CO<sub>2</sub> [emissões]”.

Por sua vez, o gerente geral da LKC noticia que “aí que eu fui correr atrás, o que a Mercur nos trouxe? Todo o processo de cálculo do *GHG Protocol*<sup>3</sup>. Eles já tinham esse conhecimento. Já tinham o mecanismo que faz todas as conversões”. O gerente da Caeté narra que “primeiro a gente foi lá pra saber do que que eles estavam falando, digamos. Que até então a gente não... (...) Aí eu liguei pra ele, conversei com ele. Ele disse: “não, se quiser, vem aqui”. Aí a gente foi lá, pegamos todas as planilhas... (...) essa partiu deles [da Mercur]. O diretor da PAMF argumenta que “a única coisa que tinha na empresa lá era as cisternas pra economia d’água, né. Pra utilização da água da chuva. Essas coisas, mas não assim. Com certeza, com a Mercur o pensamento mudou bastante. [A Mercur] Nos ajudou bastante e na melhoria”.

No que diz respeito a desenvolvimento em conjunto de produtos e processos, o diretor da PAMF conta que “de produto sim [desenvolvimento de projeto em conjunto]. Principalmente, no início quando a gente começou a costurar pra eles”. Eram repassadas para a Mercur informações para otimizar o produto através do conhecimento da empresa fornecedora. O gerente da Caeté descreve que “foi discutido mudanças de gramaturas, em algumas embalagens. (...) A gente teve uma caixa que a gente alterou de papel cartão pra microondulado, justamente pra ter uma resistência. A gente chegou e ‘a gente recomenda que tu usasse um material x’”. Além disso, o gerente acrescenta que “alguma coisa que de repente a gente fez pra Mercur ali, inclusive esse fundo reforçado ali que, saindo alguma embalagem mais ou menos do mesmo jeito, a gente já vai fazer direito, já vai fazer daquele jeito que a gente sabe que fica melhor”. Isto significa que processos e produtos melhorados a partir do desenvolvimento em conjunto com a Mercur podem ser utilizados com outras empresas.

Nessa circunstância, percebe-se que o desenvolvimento com o fornecedor vai além do trabalho em conjunto para conceber e construir um produto ou processo produtivo, mas também reflete nas práticas em prol da sustentabilidade. O diretor da PAMF alega que as negociações com a Mercur acontecem “através de diálogo. Diálogo, de questão de planejamento. Que quando eles fazem planejamento eles chamam a gente pra conversar”. Ainda, ele descreve que as reuniões em grupos de fornecedores “foram muito boas, muito boas. Uma discussão bem aberta a todos. E foi muito bom. Tinha fornecedor de toda parte do

---

<sup>3</sup> GHG Protocol: ferramenta desenvolvida para compreender, quantificar e gerenciar emissões de Gases de Efeito Estufa (GEE). Atualmente, é a metodologia mais utilizada mundialmente pelas organizações e governos para a realização de inventários de emissões de GEE (GHGPROTOCOLBRASIL, 2014).

estado lá. E eu gostei muito. (...) a gente fez uma reunião lá na Mercur, depois todo mundo foi visitar a cooperativa [de lixo reciclável em Santa Cruz do Sul]”. O gerente da Caeté relata que as primeiras informações disseminadas pela Mercur chegaram até a empresa por meio de seu representante, ao narrar que “é que eles fizeram apresentações lá acho que pros principais fornecedores deles e aí, claro, como Seu Oscar [o representante] estava lá. E daí ele começou a fazer lá: ‘a Mercur vai ter tal coisa, tá acontecendo isso...’”. Por sua vez, a gerente de RH da LKC reflete que:

E aí foi bem interessante, porque antes a gente via assim... quando começou o envolvimento era bem menor das transportadoras, né? Cada um ia lá em um encontro e falava as coisas bem assim... né... com medo de falar e com medo de não ter nada para perguntar. Eu percebia essas coisas, assim. E agora, 2013 foi bem rico, porque tiveram mais participações. O envolvimento de todas as transportadoras estava maior. E nós ficamos bastante orgulhosos, porque assim, entre todas, a gente estava com o projeto bem amplo, com um bom andamento. (...) Na verdade, assim, todo mundo entrou...explode a concorrência... Acho que naquele momento não, assim. Acho que tinha muito mais troca. De que maneira tu estás fazendo, que eu também posso fazer? (Gerente de RH da LKC).

Em relação aos encontros com grupos de parceiros da cadeia de suprimentos, os fornecedores argumentam que a orientação realizada pela Mercur ocorre no sentido de melhorar a articulação entre esses elos. O diretor da PAMF é categórico ao afirmar que os membros da cadeia de suprimentos “na verdade, não são concorrentes. São parceiros que a gente tem lá”. A gerente de RH da LKC acredita que “a tendência desses encontros de agora em diante, também desse segmento de transporte é aumentar esse trabalho, né? Porque, ah, fulano fez dessa maneira, eu também consigo fazer. Que métodos de controle que ele usa que é bom? Que talvez eu consigo aplicar aqui”. Ainda, a gerente expõe sua opinião ao afirmar que “começou a ficar muito mais rico agora com esses encontros, também em função disso. Descaracterizou a concorrência. Pelo menos, eu vejo dessa maneira. Eu sempre tenho um elo pouco mais otimista, né? Mas eu vejo que descaracterizou um pouco assim...”.

Partindo da ideia do colegiado da Mercur, o diretor da PAMF estabeleceu, em sua empresa, um colegiado para concepção, planejamento e tomada de decisões. Ele relata também que “eles fazem a reunião entre eles pra ver o que pode melhorar, depois eles trazem a mim”. De acordo com o diretor, “é um grupo de trabalho, uma encarregada, um gerente de produção (...) que a gente se reúne todos meses e, né... eu deixo na liberdade deles também dar a opinião deles. E isso tem mudado, muita coisa que eu mudei lá foi em função das ideias que o pessoal me trouxe”. Ademais, seguindo a mesma lógica de encontros com os

fornecedores, a Artecola realiza fóruns com seus parceiros da cadeia de suprimentos e colaboradores internos. O coordenador da Artecola conta que “a gente tem fóruns assim de discussão, como se fossem um *brainstorming* assim, de sustentabilidade, o que tu pensa sobre isso, o que tu acha que a Artecola pode melhorar, o que tu acha que ela não vai bem”. Ele narra que “isso é objeto de discussão no fórum. A sustentabilidade. De trazer a reflexão sobre o tema. De fazer a massa crítica pensar sobre isso. De fazer com que eles entendam isso”.

Diante do que foi relatado, pode-se verificar que existem práticas de colaboração desenvolvidas com as partes da cadeia de suprimentos visando melhorar a articulação entre esses elos e contribuir para um desenvolvimento mais sustentável. Dessa maneira, observa-se que a Mercur se utiliza de encontro com pequenos grupos de fornecedores do mesmo produto e/ou serviço para que sejam debatidas questões consideradas pertinentes pela empresa focal. Os coordenadores da Mercur citaram exemplos de resultados positivos que emergiram de encontros com fornecedores e, assim, foi possível entender que a maioria das empresas fornecedoras passou a planejar e implantar práticas mais responsáveis a partir de iniciativas colaborativas com a Mercur (como é o caso das empresas PAMF, LKC e Caeté). Ainda, notou-se que algumas empresas podem possuir iniciativas de colaboração com outros fornecedores, a partir da sua proposta de gestão dos seus *stakeholders* (como é o caso da Artecola). Assim sendo, averigua-se que a colaboração com o fornecedor vai além do trabalho em conjunto para conceber e construir um produto, processo ou serviço, mas reflete também em práticas pró-sustentabilidade.

#### 4.4.4 Gestão de Risco

A categoria gestão de risco compreende práticas de gestão que objetivam mitigar os riscos envolvidos nas operações da cadeia de suprimentos. Mais especificamente, o controle individual de certos fornecedores é uma prática que pode ser observada, em que os próprios auditores ou colaboradores da empresa focal analisam seus parceiros para identificar as dificuldades e o progresso alcançado no que diz respeito às metas estabelecidas. Normas e certificações (por exemplo, a ISO 14.001) podem ser exigidas como garantia de que padrões sejam cumpridos pela empresa fornecedora, visto que tais normas são auditadas por terceiros e retêm elevada credibilidade no ambiente de negócios. Ainda, é preciso gerir e monitorar os riscos provenientes dos grupos de pressão (por exemplo, organizações não-governamentais ou



órgãos fiscalizadores), cujas atividades podem ter impacto desestabilizador sobre a cadeia e prejudicar sua reputação e/ou seu desempenho (BESKE; LAND; SEURING, 2013).

Assim sendo, entende-se que a introdução da sustentabilidade à gestão da cadeia de suprimentos demanda a análise de mais processos que o gerenciamento tradicional da cadeia (SVENSSON, 2007), dentre os quais, o desenvolvimento de fornecedores, a transparência, a rastreabilidade e a certificação (PAGELL; WU, 2009). Por conseguinte, os riscos que inerentes à gestão tradicional da cadeia são ampliados em função da crescente consciência da sociedade acerca de questões socioambientais. Tais riscos podem ter fortalecido o interesse por temas relacionados à sustentabilidade no relacionamento interorganizacional (BEAMON, 1999; SEURING; MÜLLER, 2008). Nessa circunstância, empresas focais devem gerenciar ativamente sua cadeia de suprimentos buscando torna-la mais sustentável (FOERSTL et al, 2010; PAGEL; WU, 2009), podendo estabelecer certificações vinculadas a questões socioambientais como requisitos a serem satisfeitos pelos fornecedores (KOPLIN; SEURING; MESTERHARM, 2007; SEURING; GOLD, 2013).

Nesse sentido, os colaboradores da Mercur apontaram algumas preocupações sobre o controle e monitoramento dos riscos envolvidos na cadeia de suprimentos, incluindo certas medidas que foram tomadas pela empresa e algumas dificuldades a serem aprimoradas e superadas. Conforme o coordenador de impactos, “sempre tem que saber o que tá acontecendo. (...) Se não, dá a impressão que ‘poxa, não tá acontecendo nada’. Então tu tens que ter esse controle [dos parceiros]. (...) Assim, você tem que ter essa informação, como que está o *status* disso, daquilo”. Desse modo, o colaborador acrescenta que “quando se vai buscar um fornecedor novo, ou mesmo com os que já existem, tu tens a avaliação. Um grupo de fornecedores que é avaliado periodicamente. É uma coisa sempre em construção”. Contudo, a coordenadora de P&D alega que “nós temos aqueles clientes com quem a gente realmente consegue estar mais presente. A estrutura não consegue tratar os 10 mil clientes da mesma forma. E fornecedores... eu não faço nem ideia a quantidade que a gente tem”.

Diante disso, observa-se que certos acompanhamentos podem ser mais próximos ou frequentes de acordo com o parceiro em questão. Considerando os potenciais fatores que podem influenciar o nível de monitoramento dos parceiros da cadeia de suprimentos, a coordenadora de P&D julga que “tem a questão volume, tem a questão às vezes de criticidade, de determinado produto que tu precisas ter mais esse contato. Uma matéria-prima que tu fazes... Que precisa de maior cuidado no desenvolvimento”. O coordenador de impactos coloca que o monitoramento pode estar vinculado ao tipo de produto e/ou serviço oferecido,

ao opinar que “pode ser Curva ABC<sup>4</sup> de importância, porque daqui a pouco é um item que você compra que não, que se faltar não vai ter problema. Mas pode ser um item da Curva C”. Ainda, o colaborador discute que “estratégico nem sempre é só valor. Linha de costura, por exemplo, parece ser uma coisa de nada, né. Mas se não tiver linha de costura, tiver problemas nas linhas, vai parar nossa produção de itens de saúde, né. Então, é estratégico também”.

De acordo com o coordenador de impactos, “na verdade, o mecanismo formal é o que tem escrito, (...) tem lá uma planilha onde o pessoal listou uma série de questionamentos que são feitos”. Particularmente sobre os aspectos socioambientais, o coordenador de P&D relata que “tem, no atual formulário de compras lá, tem uma avaliação e pergunta mais assim... ‘o que você vem fazendo em relação à sustentabilidade?’”. A coordenadora de suprimentos conta que “a gente ainda não conseguiu colocar em números todas as informações que vem de cada um, porque cada um faz uma coisa diferente, quanto que a gente pontua cada ação, cada ação tem... é diferente, né?”. Ela complementa que “a gente ainda não tem desenvolvido assim objetivo, mas subjetivamente a gente sabe quem são os parceiros, quem é que tá fazendo alguma coisa realmente pra valer, ou quem é que só tá pintando de verde, até pela proximidade que se tem”. Por sua vez, o coordenador de suprimentos opina que:

É que hoje a gente tem uma dificuldade, por exemplo, quando a gente vai avaliar um fornecedor, por exemplo, uma transportadora, quando é que a gente vai sair de uma transportadora e ir pra outra né. O modelo normal é se a fornecedora tem falha, se o preço dela não tá bom, eu vou lá e troco ela, né, e a gente tem uma previsão de avaliação de poder avaliar grupos de fornecimento, que cada fornecimento é diferente, transportadora é uma coisa, terceiros é outra, fornecedor de serviços é outra, matéria-prima é outra, então a gente tem uma metodologia, mas, de avaliação, não só financeira e de qualidade, mas também social e ambiental (Coordenador de suprimentos da Mercur).

Conforme mencionado anteriormente, partir do momento da “virada da chave”, práticas em prol da sustentabilidade passaram a ser introduzidas de maneira mais efetiva nas operações da Mercur. Dessa forma, averigua-se que tais práticas geraram reflexos na gestão de risco no relacionamento interorganizacional. Como exemplo de uma ação mais responsável socialmente, o coordenador de impactos relata que “a gente não permite que o processo [dos parceiros] seja feito de maneira que vá assim prejudicar a saúde das pessoas”. Preocupações com impactos sociais e ambientais decorrentes de operações de fornecedores também podem

---

<sup>4</sup> A Curva ABC é uma classificação utilizada para controle de insumos em estoque, definindo ações gerenciais de controle e suporte para a definição de políticas de prioridades (ALVES et al., 2013).

ser observadas com fornecedores localizados fora do Brasil. A coordenadora de suprimentos explica o procedimento a ser realizado no que tange aos fornecedores estrangeiros:

Pra gente começar com um novo fornecedor na China, a gente tem um relatório que é feito por essa moça que trabalha na China pra gente, ela visita. Pra começar a comprar, ela tem que visitar a fábrica e inspecionar. Então, essa inspeção, ela manda pra gente o relatório e a gente aprova. Se ela não faz essa inspeção, alguém da Mercur vai lá e faz essa auditoria na fábrica. Então não é qualquer fábrica assim que a gente vai trabalhar. (...) Então esses cuidados a gente sempre tem. Geralmente, ela vai porque tá mais próximo. Surgiu uma oportunidade vai. (...) Além dessa visita, desse reporte, a gente tem todos os testes de qualidade que a gente exige, que também são feitos aqui. (...) E, além disso, a gente passa depois a cada embarque que a gente faz uma inspeção de novo. Aquela pessoa que tá lá na China, volta pra fábrica e inspeciona toda a carga antes de sair pra não ter nenhuma não conformidade no embarque (Coordenadora de suprimentos da Mercur).

Na mesma lógica, o coordenador de clientes dialoga sobre as práticas direcionadas ao relacionamento com os clientes organizacionais, narrando que “antes tinha o seguinte, os gestores ou representantes pra fechar a meta eles faziam qualquer negócio... (...) Então a gente não empurra mais mercadoria. E outra coisa, nós não fizemos venda casada (...) Vê que a nossa postura não é de empurrar”. Ainda, o colaborador afirma que “a gente faz acompanhamento dos distribuidores, quanto os clientes estão comprando produtos Mercur, então a gente (...) acompanha isso, mas só pra informação. Se nós estamos positivando ou não, quais os itens que tem giro, né”. O coordenador de clientes também comenta que “faz parte da gestão da área comercial você olhar o representante, você olhar os clientes. Como foi o desempenho dele e montar um plano de ação em cima disso. (...) Ajudar o cliente onde a gente possa auxiliar ele”.

Por sua vez, a coordenadora de suprimentos salienta a atenção da Mercur com os contratos com fornecedores, relatando que “a gente tem muito cuidado também em contratos, (...), sempre tentar amenizar a forma com que faz alguma cobrança ou pede situação ali...”. Para os contratos com compradores, o coordenador de clientes explica que “a Mercur não tem um contrato assim com o cliente. A gente só analisa os números com clientes. Pega o histórico. Teu produto estava assim, tua venda estava assim, o que dá pra sugerir, né. Mas dentro dessa corresponsabilidade com eles”. O coordenador de impactos salienta que “tem muita gente que hoje depende de nós”. Dessa maneira, a coordenadora de P&D observa que “a Mercur também tem todo esse cuidado (...) de ver: ‘bom, qual é o impacto que isso vai gerar para o fornecedor?’”.

Além disso, percebe-se que existe uma precaução com empresas terceirizadas. A Mercur terceiriza serviços de costura para os produtos do segmento Saúde. O coordenador de impactos afirma que “a gente faz a auditorias nos terceiros, ou seja, não é de qualquer jeito. Tá produzindo pra gente, então a gente não quer que seja de qualquer jeito”. O coordenador de suprimentos fala acerca das auditorias para verificar a conformidade com a norma ISO, visto que “a gente ia lá e auditava o terceiro pra ver se ele estava dentro do procedimento (...) mas a partir de agora a gente vai também andar por esse caminho que é ver outras questões que não só de qualidade do produto, de processo”. A coordenadora de suprimentos aborda os contratos com terceiros, descrevendo que:

A gente tá colocando ali a questão do desenvolvimento de contrato com terceiros, que a gente coloca a mão-de-obra, destinação de resíduos, as boas práticas de fabricação e a gente também tá desenvolvendo um guia que vai pra todos estes pontos aí determinados que a gente não aceita ninguém que tenha trabalho infantil, que não aceita que seja submissão no emprego, ou que tenha algum tipo de *bullying* no trabalho, discriminação. Tudo a gente tá colocando num guia de relacionamento que a gente tá desenvolvendo. E também essas cláusulas ali que a gente considera bem importante pros contratos daqueles fornecedores que a gente tem, porque nem todos têm, a gente gostaria de abranger todo mundo, então a gente tá criando um guia... (Coordenadora de suprimentos da Mercur).

Nessa perspectiva, a empresa constatou que, segundo o coordenador de clientes, que “se a Mercur terminasse essa linha eles tavam quebrados, falidos. Eles estavam dependendo da Mercur, né. E vice-versa. Se eles quebrassem, a Mercur também estava em situações ruins”. Assim sendo, o mesmo colaborador descreve que “a gente resolveu com eles [terceiros de costura] a não dependência, né. Sustentabilidade passa por isso também. Não criar dependência, né. Que no início nós tínhamos dois, nós era dependente deles e eles eram dependentes da Mercur”. O coordenador de impactos informa que “a gente não quer que o negócio conosco seja o único negócio que eles têm. Então hoje pra conseguir um fornecedor novo, de costura, o nosso negócio não pode impactar mais do que 30% no negócio deles”.

Considerando a introdução de práticas de sustentabilidade nas operações da empresa, bem como as decisões sobre a não-dependência de terceiros, os colaboradores expõem que a Mercur estabeleceu que novas cláusulas a ser incluídas no contrato com empresas terceirizadas. Para tanto, optou-se por realizar reuniões – chamadas de *openspace* – com todos os envolvidos, debatendo cada parte do contrato de fornecimento para 2014. O coordenador de suprimentos argumenta que “a gente discutiu cláusula por cláusula em pequenos grupos, (...) não tendo hierarquia dentro desse grupo, tendo a questão de transparência, a questão de

organização”. Ainda, ele acrescenta que “cada pequeno grupo trouxe suas contribuições, e a gente trouxe para o grande grupo, (...) e com base nisso a gente desenvolveu um modelo de contrato totalmente diferente. Não digo totalmente, mas bastante diferente do modelo de contrato anterior”. O Quadro 15 apresenta os itens que fundamentam as cláusulas do novo modelo de contrato para 2014.

<b>Itens do Contrato com Terceiros</b>
1. Atendimento às leis locais e às regulamentações exigidas pela Organização Internacional do Trabalho aplicáveis a respeito da idade mínima dos colaboradores;
2. Abolição do trabalho forçado ou penoso, de punições físicas e mentais, de assédio físico, sexual, psicológico, verbal e/ou moral;
3. Eliminação de qualquer tipo de discriminação na contratação de colaboradores no que se refere à raça, religião, deficiência, idade, gênero, origem social ou étnica, filiação política e/ou preferência sexual;
4. Garantia de um ambiente de trabalho seguro e saudável, em conformidade com as leis aplicáveis à licença sanitária e autorização de funcionamento;
5. Garantia de um consumo consciente dos recursos e do destino sustentavelmente correto dos resíduos gerados nas operações;
6. Definição de controles e procedimentos de segurança para evitar quaisquer tipos de acidente que possam degradar ou poluir o meio ambiente;
7. Garantia de bom relacionamento entre as partes, a fim de preservar a autonomia nas relações, agindo com integridade e bom senso no oferecimento de presentes ou benefícios;
8. Proibição de atitudes que possam ser caracterizadas como propina, corrupção ou suborno;
9. Garantia da veracidade e confiabilidade dos dados disponibilizados;
10. Garantia de boas práticas de fabricação.

Quadro 15. Itens Incluídos nas Cláusulas do Contrato com Terceiros

O coordenador de clientes afirma que “são várias empresas hoje, atingem um tamanho, a Mercur não permite crescer mais com ela. Se você quer crescer com outros, tudo bem. Se você achar que teu tamanho não está legal, está legal. Então, é essa autonomia de gestão [por parte dos terceiros]”. O coordenador de impactos aponta que existem empresas em que a Mercur possui grande representatividade em seu negócio, e “a gente estipulou que o nosso negócio só pode ser 30% dentro do negócio deles, mas agora a gente tá procurando outras empresas, pra dividir um pouco. E que eles também procurem outras empresas...”. De tal modo, há um incentivo por parte da Mercur para que os terceiros busquem outras formas de

receita, de modo a reduzir o percentual da Mercur no total arrecadado. Essa medida faz com que o risco de ruptura de fornecimento para a empresa focal possa ser minimizado.

Ademais, a coordenadora de P&D narra que “tem aqueles que tu acabas te aproximando de tanto que dá problema, né? O fornecedor ‘x’ lá, a gente tem que ter, sei lá, reunião, conversa ou troca mensagem mais próximo, porque dá muito problema... Até que você vai resolvendo”. O coordenador de P&D menciona que a Mercur encaminha uma solicitação de “um relato pros fornecedores, quando é enviada a avaliação, mas não para todos. É para aqueles que caem dentro do fluxo de 80%, com falha nos últimos seis meses, faturamento, indicação...”. No entanto, o colaborador afirma que não lembrar-se de um caso de empresa fornecedora que tenha sido desvinculada da cadeia de suprimentos por excesso de falhas, indicando que “na verdade, o que existe é a conversa e a busca pela melhoria. A gente não tem um número muito alto de falhas, até porque a gente tem que entender que essas falhas sempre vão existir, né? Não existe produção 100%. Tem que ver quais são essas falhas”.

De tal modo, o coordenador de P&D coloca que “tem fornecedores que nos consideram, assim, importante para o negócio. A cada 30 ou 45 dias, faz uma visita. A cada 60 dias, traz um técnico junto para entender um pouco mais”. O gerente geral da LKC argumenta que “toda a empresa tem suas complexidades, né? Mas o aparato interno, o mecanismo de controle, o mecanismo de gerenciamento para poder operar (...) com todas as obrigações, é muito grande. (...) Tem que ir melhorando, adaptando, correndo atrás do cliente...”. O coordenador da Artecola coloca que “a gente tem uma corresponsabilidade ambiental. (...) O que ele [o fornecedor] faz com aquilo? De que jeito que sai aquilo? Que tipo de periculosidade tá lá? E os rejeitos dele, os resíduos dele, que tem frações dos nossos, pra onde é que ele manda?” Ainda, ele conta que “cada fornecedor tem centenas de fornecedores. Mas a gente tem gestão sobre eles. Aqui, por exemplo, na ISO 14.000, de desempenho dos fornecedores, da curva ABC dos principais, inclusive é objeto de auditoria”.

Nessa perspectiva, foi verificado que as empresas Caeté e Artecola, assim como a Mercur, possuem certificação ISO 9.000. Além disso, a Artecola possui ISO 14.000. O gerente da Caeté afirma que “o meu controle interno existe da mesma maneira. O meu material continua sendo controlado da mesma maneira. Tanto que a gente passa por auditorias, né, anuais pra verificação de tudo isso”. Ainda, o gerente da Caeté comenta sobre o interesse em obter a certificação ISO 14.000 ao alegar que “existe um interesse. Os próprios auditores que vem aqui auditar a ISO 9.000, muitos deles são também auditores de 14 né, e eles nos falaram mais que uma vez ‘bah, digamos, mas vocês têm praticamente tudo’”. Por

seu turno, o coordenador da Artecola opina que “a certificação é como se fosse um diploma. Às vezes tu podes te capacitar e ter um bom desempenho sem ter esse diploma. Mesmo assim, a gente tem aqui na nossa matriz, nós temos um selo da ISO 14.000, que é um sistema de gestão ambiental certificado...”. Salienta-se que a Mercur não possui certificação ISO 14.000. O coordenador da Artecola explica também que:

Nós temos gestão de contratos. Nós temos gestão de fornecedores. Nós temos procedimentos e práticas dentro da área de *supply and chain*, pra desenvolvimento. A gente faz pesquisa, né. Agora, a gente não consegue auditar todas as centenas de fornecedores. A gente tem a curva ABC das principais, daqueles mais relevantes. Agora tem um [fornecedor] pequenininho lá que talvez a gente não conheça tão bem, né. Que na verdade isso é uma coisa bem difícil de fazer, né (Coordenador da Artecola).

Assim sendo, considerando particularmente as práticas relacionadas aos terceiros, o diretor da PAMF conta que um fato que “preocupa eles também é essa dependência, né. E a gente tá, que além de prestar serviço pra eles a gente tem uma fábrica de camisetas. Uniformes, camisetas. Então a gente tá tentando ampliar nossa produção própria, né, pra cada vez ficar menos dependente deles”. Dessa maneira, a PAMF decidiu investir em uma malharia, com a confecção de peças do vestuário para empresas e para pessoa física. O diretor afirma que “a gente tem pra fazer um crescimento em função de, investindo em maquinário, desenvolvendo, mandar desenvolver a própria malha. Tudo isso pra gente ser mais competitivo e aumentar a nossa produção”. Conforme este diretor, “em vez de crescer com a dependência da Mercur, eu tô procurando crescer na nossa empresa. No nosso produto, que a gente produz e coloca no mercado. Que é totalmente diferenciado da Mercur”.

Nesse sentido, o diretor da PAMF alega que “a gente não quer crescer no volume que a gente produz pra Mercur. O volume que a gente produz hoje é satisfatório pra nós e vai de encontro com o que a Mercur pensa. Ela também não ficar dependente só de um fornecedor”. Por outro lado, ele diz que “se chega a dar um problema com a Mercur lá a gente fica... até a gente conseguir outra empresa ou, assim, vai ficar meio difícil”. Segundo o mesmo diretor, entende-se que mais terceiros sejam contratados pela Mercur, visto que o volume demandado pela empresa pode crescer. Todavia, este diretor relata que “a gente entende quando é a redução em função do mercado. (...) A gente não quer diminuir o que a gente produz pra eles (...) redução do faturamento em função de que, passar pra outros”. Ele complementa ao falar que “na verdade o que a gente tá ganhando com a Mercur a gente tá procurando investir na malharia, em função de que assim, a participação da Mercur seja menor em relação aos

produtos que a gente produz” – e não em faturamento. A proposta é aumentar os ganhos com a malharia para que o percentual ganho através da Mercur seja reduzido. Além disso, ele conta sobre as modificações nas cláusulas do contrato com terceiros:

Na verdade, assim tinha um contrato lá que era bem antigo, né. Cláusulas já bem ultrapassadas. Esse ano a gente foi convidado pra fazer uma discussão sobre o contrato. Sobre cláusulas do contrato. Que também foi uma coisa muito positiva. A gente colocou certas situações que às vezes seriam muito prejudiciais, tanto pra nós quanto pra Mercur e a gente conseguiu, na verdade a gente conseguiu mudar muitas, alterar muitas cláusulas. E inclusive a Mercur incluiu algumas também, referentes também à sustentabilidade, de que... a exploração de trabalho infantil... outras questões a mais assim, que a empresa que não tiver um mesmo, mesma mentalidade que a Mercur assim, vai ser... acredito assim não vai ter tantas, tantas vantagens que nem uma empresa que esteja bem engajada aí nessa nova maneira deles pensar (Diretor da PAMF).

A partir da introdução dessas práticas no relacionamento com os terceiros, o diretor da PAMF comenta que estão ocorrendo várias mudanças nesta organização com o intuito de gerar “mais competitividade no mercado, aumentando nossa produção, reduzindo custos, pra gente poder ser competitivo, né. E aí em função disso a gente vai reduzir essa dependência com a Mercur”. Ademais, o coordenador da Artecola conclui que “a sustentabilidade é uma visão de longo prazo, de gestão de riscos para atenção nos negócios em relação a, riscos de ruptura inclusive. Então não tem que ver a sustentabilidade somente como risco, mas como oportunidade”. Ainda, o coordenador comenta que “além de mandar pra uma empresa que tenha licenciamento, eu tenho que ir lá monitorar, dar uma olhadinha. Eles [os fornecedores] têm que se sentirem assistidos”.

Diante dessa contextualização, pode-se perceber que existem práticas relacionadas à gestão dos riscos inerentes aos negócios de cada organização, porém é preciso evoluir em práticas voltadas à gestão de risco na cadeia de suprimentos e, mais especificamente, na cadeia de suprimentos mais sustentável. É possível averiguar que as iniciativas pró-sustentabilidade fomentam maior necessidade de controles no relacionamento interorganizacional. Desse modo, observa-se que os monitoramentos de fornecedores realizados pela empresa focal podem ser mais próximos ou frequentes, de acordo com o parceiro em questão – nota-se que há uma preocupação com as empresas terceirizadas de costura, em virtude das ações tomadas visando mitigar os riscos envolvidos na atividade. Ainda, compreendeu-se que as empresas fornecedoras cuja Mercur representa um grande cliente não possuem ferramentas para reduzir os riscos da cadeia de suprimentos. Por seu



turno, constatou-se que a Artecola adota ações para reduzir os riscos das suas cadeias de suprimentos.

#### 4.4.5 Proatividade (para sustentabilidade)

A categoria proatividade (para sustentabilidade) envolve os esforços realizados pelas empresas da cadeia de suprimentos em benefício da sociedade e do meio ambiente, os quais são realizados de forma voluntária, sem exigência legal. A proatividade envolve considerar a demanda dos *stakeholders*, aprender com parceiro, analisar o ciclo de vida de um produto e ser capaz de gerar inovações em ambientes dinâmicos e complexos. Nesse sentido, entende-se que a proatividade é fundamental para seguir uma estratégia pró-sustentabilidade (BESKE; LAND; SEURING, 2013). Seuring et al. (2008b) argumentam que a adoção de práticas de sustentabilidade em cadeia de suprimentos pode ser verificada em um contínuo, formado por dois extremos: a resposta reativa e a situação proativa. Dentro desse contínuo, uma ampla gama de decisões pode ser tomada pelas empresas com o objetivo de tornar suas cadeias de suprimentos mais sustentáveis.

Nessa perspectiva, Buysse e Verbeke (2003) argumentam que a empresa que expande seus relacionamentos para articular-se com seus *stakeholders* pode gerar soluções proativas para as demandas socioambientais. Empresas que são mais proativas, no que diz respeito a adotar práticas de sustentabilidade em suas operações, são mais suscetíveis a desenvolver maneiras adequadas para resolver os dilemas socioambientais, por considerar a articulação inter-firmas na estratégia e na tomada de decisão da cadeia de suprimentos (SHARFMAN; SHAFT; ANEX Jr., 2009). Uma abordagem proativa em prol da sustentabilidade na cadeia de suprimentos deve incluir maior cooperação, comunicação, integração, gestão de riscos, análise do ciclo de vida, relacionamento de longo prazo (ASHBY; LEAT; HUDSON-SMITH, 2012).

Conforme anteriormente mencionado na seção 4.2, a Mercur pode ser considerada uma empresa proativa pelas ações que planeja, desenvolve e implanta em prol da sustentabilidade. Nesta subseção, abordam-se as práticas proativas relacionadas à inserção da sustentabilidade na cadeia de suprimentos. Além disso, comenta-se sobre questões de aprendizagem e demandas de *stakeholders*, bem como as ações proativas das empresas fornecedoras. Assim, o coordenador de impactos argumenta que a Mercur “quer ser sustentável, ela sozinha não resolve absolutamente nada. Mas quando ela começa a se

relacionar, quando aquilo que ela acredita começa a ser compartilhado e outros começam a acreditar naquilo, começam a levar adiante (...) você passa a fazer a diferença”. O coordenador de clientes relata que o interessante é “esse conhecimento poder ser multiplicado ou reaplicado. Eu digo reaplicado, não é multiplicado. É aplicar na tua realidade de maneira que e da tua realidade. (...) Esse processo, além do fazer negócio, comercializar, você ajuda a construir outros valores, outros conceitos”.

Para a coordenadora de suprimentos, a proatividade da Mercur é evidenciada “quando ela [empresa fornecedora] começa a também trazer ações reais que são feitas na empresa dela, com aquele objetivo, não só com o objetivo financeiro”. O coordenador de clientes afirma que é preciso “instigar eles [os parceiros]. Dá pra fazer diferente. Como fazer. Então dá pra trazer matéria-prima mais próxima. Então essas coisas elas começam a entrar no dia a dia da gente e tudo que acontece, nós somos responsáveis por isso”. Além disso, o colaborador conta que “ontem até eu estava conversando com algumas pessoas ali sobre o lema da Mercur... (...) Mas se eu penso de maneira sistêmica, não é bom para outro. (...) Então quando a gente pensa em sustentabilidade é bem isso: o mundo de um jeito bom pra todo mundo”. Em relação à capacidade de inovação da Mercur, a coordenadora de P&D coloca que a empresa “vem desenvolvendo (...) novo produto... Na verdade, alguns deles não são nada novos, mas são pequenas adaptações construídas com as pessoas. E quanto tu estás fazendo com elas e considerando suas próprias necessidades, tu já tá comunicando. Não é uma propaganda...”. O coordenador de impactos comenta que:

Acho que ela é uma empresa inovadora nesse sentido hoje. Eu não estou te dizendo inovadora em termos de produto, porque muito do que nós temos, já existe. Mas a gente tá buscando ser inovador. Em termos de produto. Só que assim, em termos de gestão, sim. Por quê? Porque a gente instituiu um modelo de gestão da empresa que não tem similar. Nós não copiamos, não achamos isso num livro. (...) E aos poucos também aquilo que estava sendo construído que não dava certo, o pessoal ia mudando, né. Por quê? Porque justamente não tinha um modelo pronto, uma receita de bolo, ‘oh, vamos fazer assim que vai acontecer isso, porque isso já tá testado’. Não, não estava testado. Então acho que nesse aspecto a gente é inovador. A gente procura ser inovador nos aspectos de fazer relacionamento. De fazer cada vez mais. Acho que em termos de produto ainda não somos. Mas a gente tá buscando. A gente tem um setor de P&D que tá tentando, tá desesperadamente tentando fazer. Mas não é tão simples assim e a gente entende. Mas pode ter certeza de que a gente vai ser inovador nisso também (Coordenador de impactos da Mercur).

Nesse sentido, os colaboradores da Mercur relatam acerca de iniciativas e projetos da empresa em benefício da sustentabilidade associados aos direcionadores e direcionamentos da

empresa. A coordenadora de P&D afirma que tais aspectos são “são abrangentes e elas são mais como um código de conduta para que a gente pense em cada uma das atividades”. Ainda, a colaboradora relata que tais projetos são formados por “um grupo multifuncional. Hoje a gente vem trabalhando muito em grupos multifuncionais aqui na empresa”. Em outras palavras, colaboradores da Mercur de diversas áreas são convidados a fazer parte de um projeto com certo propósito. Conforme o coordenador de suprimentos, “tem um grupo que se chama Tecnologia Limpa, onde eles estão tentando desenvolver ou prospectar alternativas de substituição da matéria-prima... Por exemplo, nós temos projeto da casca de arroz, que é a substituição da dolomita, pelo pó da casca de arroz...”.

Por sua vez, a coordenadora de P&D avalia que “essa questão do renovável, é um peso que a gente tem hoje dentro da empresa pra tentar trabalhar o nosso material de uma maneira a diminuir o uso dos não-renováveis. Então, ali existe esse grupo que tem tentado desenvolver”. A coordenadora de suprimentos conta que “a gente tem um projeto, que é o projeto da borracha natural que a gente tá tentando resgatar essas comunidades que extraem a borracha... Eu acho que é bem interessante ver...”. Abordando a questão dos projetos multifuncionais da Mercur, a coordenadora de P&D explica que “esse grupo que vem desenvolvendo a borracha preta, tem pessoas da pesquisa e desenvolvimento, tanto da parte de gestão, quanto da parte de laboratório, tem pessoas de processo, tem pessoas...”. Além disso, o coordenador de suprimentos explica que “nós tínhamos um projeto também de óleo de mamona, de desenvolver o óleo de mamona na região”, a qual é caracterizada por ser uma região de plantação de fumo. A proposta era promover a plantação da mamona na região, reduzindo os riscos vinculados à monocultura do fumo.

A coordenadora de P&D fala sobre “o projeto chamado Mundo Digital. Mundo Digital era pra pesquisar, entender o que era o mundo digital voltado pra educação e onde a Mercur estava inserida”. O coordenador de clientes descreve que “hoje nós temos também um trabalho bem legal, que se começou na Diversidade na Rua (...) de olhar essa diversidade de pessoas com deficiência, de tudo, que muitas vezes não são observadas, não são respeitadas”. Sobre outro projeto, a coordenadora de P&D alega que “não lembro exatamente do nome do projeto, mas tinha a ver com o Estatuto da Criança e do Adolescente. Então, teve uma pessoa que ficou estudando o Estatuto e entendendo o que acontece no mundo, mais no Brasil”. O coordenador de clientes aborda o projeto Roda Viva, dizendo que “a gente montou umas oficinas de consumo consciente, pros nossos colaboradores internos, de água, energia e resíduos. Esses três modelos e depois mais tarde veio o de orçamento familiar”. Tal projeto

foi replicado para professores de escolas de Santa Cruz do Sul. O coordenador de impactos coloca uma nova proposta da Mercur, que é estar “criando e provavelmente esse ano deve tá concluído um ‘lab’. (...) Esse é um dos objetivos a gente se aproximar das pessoas e as pessoas se aproximarem da gente pra gente poder co-criar...”.

Na mesma visão, a coordenadora de P&D comenta sobre “projetos que buscam essas coisas diferentes. Por exemplo, (...) um tempo dedicado a, junto com pessoas que são somente do projeto Educação a buscar interagir de forma diferente”. Dessa maneira, diversos foram os relatos sobre os projetos relacionados à educação. Particularmente, os colaboradores retomam os encontros com o Instituto Paulo Freire. O coordenador de impactos percebe que “foi eles que nos disseram, que nos ensinaram, que todo mundo aprende porque todo mundo ensina ao mesmo tempo. Que ninguém não sabe nada. Que todo mundo sabe um pouco. Se todo mundo sabe um pouco, a gente tem que respeitar as pessoas”. Ainda, o colaborador julga que “a gente aprendeu muito quando o instituto Paulo Freire teve aqui dentro. Trouxe muito essa coisa do diálogo, né”. Segundo a coordenadora de P&D, “trouxemos [a Mercur] o Instituto Paulo Freire para dentro, pra que a gente começasse a repensar a educação, pra criar um espaço de aprendizagem, que possibilitasse desenvolver em cada um, um aprendizado e um conhecimento maior sobre sustentabilidade...”.

O coordenador de impactos argumenta sobre os temas em cada encontro com profissionais do Instituto, ao mencionar que a proposta era “discutir assuntos diferentes. Porque senão fica aquela coisa do eu compro, vendo, compro, vendo. Não, mas o que mais a empresa pode ser. E como que a gente pode ser alguma coisa diferente se a gente continua fazendo exatamente a mesma coisa?”. Expondo sua opinião, a coordenadora de suprimentos acredita que as questões educacionais “foram muito importantes assim, pelo menos para mim (...) E aí foi muito bom porque a gente começou a ver o porquê de tudo, que tudo fazia muito sentido (...) tu sabes da complexidade daquilo e porque que aquilo é importante”. Ainda, a colaboradora crê que “os educacionais foram indispensáveis pra gente poder chegar nas nossas próprias conclusões e ver que tudo que a gente fez até então, a gente fez porque não tinha consciência que aquilo não era correto, e acabava fazendo”.

No que diz respeito à parceria firmada entre a cooperativa de catadores de lixo reciclável de Santa Cruz do Sul e a Mercur. O coordenador de impactos explana que “de certa forma, dependem da nossa ajuda, em termos de doação de papel, plástico, papel, papelão e plástico que a gente faz a doação e é responsável por uma boa receita que eles têm”. O coordenador de suprimentos fala que “tem de lixo industrial lá, que a gente parte do nosso

lixo industrial que é, de certa forma, reaproveitado (...), a gente ao invés de mandar pro lixo enfim urbano ou mandar pra um outro órgão que a gente tem, a gente destina pros catadores pra eles poder fazer renda...”. A gente doa equipamentos, motores”. Conforme o coordenador de impactos, “a gente leva as pessoas lá [na cooperativa] porque se eles não entenderem aquilo lá, eles não vão entender o que a gente quer. Porque aquilo lá conecta conosco. Assim como fazer engajamento com fornecedores, com universidades, com escolas, ele também conecta”. Ele conta que a ideia é levar os parceiros “para eles compreenderem um pouco do que nós somos capazes de fazer. São montanhas e montanhas de lixo, aí tu tem aquele grupo de pessoas lá que tem uma função ‘super’ importante e que não é nem valorizada na sociedade”. O coordenador de clientes alega que:

Nós, às vezes, a gente reclama de certas coisas né, e aí eu questionei eles “tudo bem, vocês viram isso aqui [na cooperativa], e na realidade os municípios de vocês também tem isto”. A Mercur proporcionou isso pra vocês terem essa reflexão. Será que vocês não podem proporcionar isso pros clientes de vocês? Vão lá na usina de lixo na região de vocês. Falem com eles e organizem. Organizem uma visita dos clientes, lá, pra conhecer uma usina de lixo, vamos dizer. Se vocês acharem legal ver essa realidade, talvez eles também vão achar legal. Isso que eu falei antes, essa de construir outros valores, além dos elos, simplesmente, elo comercial (Coordenador de clientes da Mercur).

Além disso, foi mencionado o desenvolvimento de uma política interna de logística reversa para o portfólio de produtos da Mercur, considerando que esta logística parte da concepção do produto e vai até o encaminhamento deste bem para o descarte correto. O coordenador de clientes afirma que “nós estamos montando uma, a nossa logística reversa, e tá ficando muito legal. Mas não é logística reversa de produto ir e voltar. (...) Quando você faz o produto, ele tem que ser adequado. Então nós temos vários pontos que a gente tá terminando de estrutura”. Ainda, ele comenta que primeiramente, pretende-se “repassar isso, discutir com todos nossos colaboradores internos e depois nós poder levar isso pra fora também, pros nossos fornecedores, ‘nós pensamos assim. O que vocês acham?’, pros nossos clientes... Então, ser um aprendizado”. Mais especificamente, a coordenadora de P&D fala sobre os princípios de logística reversa que estão sendo estruturados pela Mercur:

Em todo o desenvolvimento, a gente deve dar preferência para matérias-primas renováveis. Buscar sempre trabalhar com materiais que possam ser reciclados e trabalhar um produto que seja monocomponente ou que possa ser facilmente separado. (...) Outra questão que trata é do buscar as parcerias. Então, em toda a atividade é premissa da logística reversa a gente

desenvolver as parcerias, as responsabilidades compartilhadas. Então, seja essa parceria com o elo da cadeia para trás, então a logística reversa ela prevê uma parceria com o nosso fornecedor e buscar, também, essa parceria para frente. Com o nosso cliente, em algum momento, vamos ter que chegar, no nosso consumidor também. Outra premissa muito importante é o quanto a gente pode trabalhar a logística reversa como um fator de comunicação. De levar conhecimento para as pessoas. Então, quais são as ferramentas que a gente tem para levar esse conhecimento? (...) Quais são os pontos de comunicação que a gente tem pra desenvolver isso? A própria questão da redução faz parte da logística reversa, né? Então, se eu posso desenvolver essa tampinha aqui com 2% a menos de matéria-prima, eu já estou impactando também nisso. Eu estou impactando na não geração de resíduo... (Coordenadora de P&D da Mercur).

Nesse contexto, o coordenador de clientes acredita que “esse é o conceito da Mercur. Então, fornecedores, a Mercur conversou bastante já com alguns fornecedores, cada vez mais de que maneira a gente consegue utilizar mais recursos renováveis, né. E utilizar elas da melhor maneira possível”. Ainda, ele comenta sobre as trocas com os fornecedores, dizendo que “acho, cada um fazendo a sua contribuição. Porque cada um tem o conhecimento do seu negócio”. O coordenador de suprimentos conta sobre uma iniciativa chamada “Penso”, que representa um espaço para diálogo entre fornecedores, “a gente tenta ver como no dia-a-dia o comprador, aquele que tá tendo relacionamento no dia-a-dia, ele está conversando também não só a questão de preço e entrega, mas também a questão da sustentabilidade...”. Segundo o colaborador, a finalidade do espaço é “unir, que é um direcionador, unir a outra organização também para criar essa sustentabilidade no processo de compra”. A coordenadora de suprimentos menciona os encontros realizados com grupos de fornecedores ao narrar que:

Os encontros específicos a gente começou há uns três anos atrás, já tá no... daí a gente procura fazer um por ano pelo menos, com fornecedores diferentes, por exemplo a gente faz com os de transporte, todos os fornecedores de transporte, porque a gente acredita que têm temas diferentes pra serem discutidos. Aí tem para fornecedores de tecidos, que tecidos também a gente englobou esse ano os fornecedores de mão de obra, de costura, terceiros e têm de fornecedores de embalagens. Por enquanto a gente fez com esses grupos e esse ano de 2014 a gente tem previsão pra aumentar um pouquinho mais esse grupo e fazer com os fornecedores também do Sudeste... (Coordenadora de suprimentos da Mercur).

Assim sendo, o coordenador de clientes coloca que com os “transportadores em função dos encontros que a gente fez, conseguiu evoluir bastante nessa relação de confiança, nessa relação de entender e eles também fazer ações nesse sentido”. Ele comenta também que “antes quando a gente falou, por exemplo, falando antes com uma transportadora, quando ela

viu que ela estava começando a mensurar o GHG dela, ela diz assim ‘eu preciso ser mais eficiente nas minhas entregas’. E as pessoas começam a analisar rotas”. Por seu turno, o coordenador de impactos revela que “nós começamos a fazer medição das emissões, a gente viu que transporte é responsável por pelo menos 70% de tudo que a gente emite. Aí quando nós trouxemos eles pela primeira vez, a gente foi conversar sobre sustentabilidade, foi estranho pra eles...”. O colaborador continua ao afirmar que “só que quando eles saíram eles perceberam que ‘a gente pode fazer isso também’. Que uma empresa ela pode sair da trivialidade e ela pode ser muito mais do que aquilo que ela se propõe a ser (...) muito mais se relacionar e abrir outras perspectivas pra empresa”.

No que diz respeito às empresas terceirizadas, o coordenador de suprimentos conta sobre os encontros realizados para modificar as cláusulas do contrato de fornecimento para o ano de 2014, ao afirmar que “esse ano a gente fez junto com eles, é diferente de tu sentar com terceiros e dizer “oh, esse aqui é o contrato que nós vamos ter de fornecimento contigo, assina aqui na cláusula e tal”, e outra coisa é tu sentar com eles e discutir cláusula por cláusula”. Ainda, o colaborador acredita que a Mercur foi além do que geralmente se considera ao redigir um contrato de fornecimento, ao transmitir que “a gente tem as boas práticas de fabricação para trabalhar com produtos da saúde também, a questão de ética dos relacionamentos, (...) contratação de mão-de-obra infantil que muitas vezes num contrato normal só se coloca cláusulas pra rever preço e prazo”. De tal modo, resumidamente, o coordenador de suprimentos avalia as práticas com terceiros ao opinar que:

Como a gente tava estendendo a questão da sustentabilidade perante os terceiros, já que é uma extensão nossa, né? Na verdade, é um trabalho que a gente terceiriza, mas que poderia ser feito internamente, então é de responsabilidade nossa. Então, de certa forma, a gente tá no primeiro momento engajando eles através de uma conscientização pra colocar isso em contrato pra num segundo momento fazer um diagnóstico deles de como eles estão com essas questões, pra num terceiro momento daí tentar implantar umas ferramentas lá pra modificar com base do que foi levantado no diagnóstico deles (Coordenador de suprimentos).

Diante do que foi apresentado a partir dos relatos dos colaboradores da Mercur, os fornecedores analisados também relataram ações proativas que estão sendo ou foram adotadas por suas empresas. No entanto, o diretor da PAMF salienta que “como tu é uma empresa pequena, e às vezes o teu capital, é, tu tem que, que conciliar as coisas né, e ir fazendo essas mudanças aos poucos de acordo com as tuas possibilidades”. Ainda, ele completa que “apesar de a gente ser uma empresa pequena a gente tem procurado acompanhar os passos da Mercur,

bons exemplos”. A gerente de RH da LKC percebe que “a contribuição deles [da Mercur], sem dúvida, hoje é enorme. (...) Porque a gente teve esse pontapé inicial”, facilitando a introdução de práticas de sustentabilidade na LKC. Ainda, a gerente alega que “a gente teve que começar por questões ‘super’ pequeninhas, talvez em outras empresas possam ser banais, mas que aqui não acontecia (...) Mas de alguma maneira conscientiza quem está acompanhando todo o processo e que traz bons resultados para nós”.

Nesse sentido, considerando iniciativas pró-ambiente, o diretor da PAMF explica que “a gente mudou completamente a nossa maneira de agir e de pensar também”. Conforme o diretor, “a gente começou a entender melhor, sobre preservar o planeta, a sustentabilidade em si, várias maneiras. A gente conseguiu mudar nosso sistema de coleta de resíduos...”. Ele afirma que “na verdade, a gente começou também a ver de maneira, como a gente poderia reduzir os resíduos, né. Inclusive a até com os próprios produtos da Mercur... alguns que a gente conseguiu reduzir sobra de material”. Ele completa que “tinha produtos que no momento de cortar, tinha muito desperdício. Aí a gente pensou em fazer em partes, que daí tu, conseguindo cortar em partes tu conseguia aproveitar mais o material. Esse tipo de coisa assim”. Ainda, aconteceu “troca, substituição de um, um aviamento lá que a gente podia substituir por costura, tudo isso”.

A PAMF procurou obter uma licença ambiental para os processos de sua empresa, garantindo a realização de ações mais responsáveis no que tange ao meio ambiente. Conforme o diretor da empresa, “com a licença ambiental, teus investimentos se tornam mais baratos, em função de linhas de crédito, principalmente, o Banco do Brasil e a Caixa Federal dispõem pra quem está se adequando a boas práticas em relação à sustentabilidade”. Ademais, o diretor menciona ações futuras ao colocar que “na estamparia, a minha preocupação agora é (...) aproveitar a água da chuva e dar pra estamparia e reaproveitar lá novamente. Fazer uma cadeia que ela vai pra um tanque suja, e passa por uma máquina pra ser tratada e voltar a ser reutilizada”. Ele explana que a ideia do aproveitamento da água “surgiu de nós. A gente começou a pensar nessas coisas também função de evitar desperdício d’água, né... acho que a maior preocupação hoje é a água, que um dia pode faltar”. Ele conclui que “já estou vendo como fazer isso. Acredito que no mais tardar, em dois anos a gente esteja com esse, com essa, esse tratamento já implantado na empresa”.

O gerente da Caeté diz que os contatos frequentes da Mercur ocorreram em virtude da certificação FSC, “quando eles entraram em contato conosco e comentaram sobre isso, na época, nós já estávamos fazendo até acho que treinamento aqui dentro, já pra estar fazendo



isso. Isso já tinha surgido anteriormente”. Atualmente, toda matéria-prima comprada pela Caeté possui certificação FSC. A Caeté conta com uma assessoria ambiental, responsável por pesquisar e comunicar práticas mais responsáveis ou novas legislações ambientais. Ainda, ele diz que “a gente comprou um equipamento que faz a filtragem dessa água que é utilizada nas impressoras. Com isso a gente consegue aumentar o tempo de troca da água, ou seja, diminui o consumo de água”. Ele conta que “tem o custo do equipamento pra comprar, mas aí como tu acaba utilizando aquela água por mais tempo... É interessante, e além da questão ambiental também”. O gerente acrescenta que “se eu tinha que lavar esse sistema de água a cada 15 dias, hoje eu posso ficar com a mesma água por três meses, quatro meses. (...) E no cálculo de um ano a gente economizou 7 mil litros de água”. Por fim, ele alega que “reaproveitamento em si não tem. A gente tem a água que é usada na impressora, essa vai pra tratamento”.

O gerente geral da LKC aborda sobre o inventário de emissões, ao colocar que “a gente foi criar o projeto em si, toda a metodologia e aí trazer para a nossa realidade. O que a empresa precisa ter? A gente teve que criar os mecanismos de gestão...”. Ele argumenta que “aí que a gente vê e vai aprimorando durante o ano, se não é a coisa que nasce do dia pra noite. Um ano desenvolvendo internamente”. O gerente geral conta que “eu fiz todo o levantamento de quanto a Mercur representa dentro do nosso faturamento. (...) Então, eu vinculei todos os dados, cruzei e cheguei a esse resultado. 15% de tudo que a gente transporta é Mercur. Para eles, não precisa mais. Por isso, que a gente partiu dos 15% [para compensar]”. O gerente geral noticia que “nós fomos os primeiros, nós já saímos do escopo de vocês [da Mercur]. Já não compensa mais a parte que cabe a nós”. Ele comunica também que “e aí a gente iniciou plantio das árvores. (...) Tudo nativa”. Além disso, a gerente de RH menciona outras ações, “por exemplo, saiu da sala na hora do almoço, desliga a luz, desliga os monitores. A gente substituiu telhas na área operacional por telhas translúcidas”.

Por seu turno, o coordenador da Artecola levanta algumas iniciativas realizadas por sua empresa, ao relatar que “além de ter o próprio sistema de gestão ambiental, já bem maduro e bem atuante, a gente tem várias práticas internas, como reuso de água, de reciclabilidade. Redução da gestão, de consumo de água no administrativo por pessoas, né”. Segundo o coordenador, “tem várias práticas, vários programas de conscientização ambiental”. Ele cita um “vilão lá que é o Zé gota d’água por exemplo. Quando tem um setor que consome muita água eles põem lá um mau desempenho lá que o Zé gota d’água tá dando pra eles. Programas assim de educação ambiental. Tem a Maria do desperdício, alguma coisa assim...”. Mais especificamente, ele relata acerca de “fazer solados de poliuretano,

reutilizando materiais reciclados do próprio poliuretano. Hoje é uma coisa, uma reengenharia interna que se criou pra diminuir desperdícios. E aí o programa de produção mais limpa (...) que está bastante presente”. Dessa maneira, ele dialoga sobre o “o projeto Devolva. O projeto Devolva é o conceito da produção mais limpa, de produzir e reciclar materiais. Criar (reciclos) internos, né. Quando não recicla internamente, recicla externamente”.

No que diz respeito a práticas em benefício dos aspectos sociais, percebe-se que existe certas preocupações entre as empresas fornecedoras, porém, as ações são mais voltadas para questões internas. O diretor da PAMF diz que “práticas que a gente começou a usar, como dar mais atenção pro nosso pessoal, (...) com condições melhores de trabalho”, bem como “a gente também começou a se preocupar é com as encarregadas, no tratamento das encarregadas com seus subordinados”. Dessa forma, o diretor conta que “mesmo que não tenha exigência lá a gente colocou ginástica laboral... Isso aí fez com que reduzisse a quantidade de faltas. A integração do pessoal é melhor. O ambiente de trabalho tá bem melhor”. A gerente de RH da LKC conta que “a gente tem uma preocupação com os nossos colaboradores em geral” e informa sobre o baixo número de acidentes envolvendo motoristas da empresa. Ela alega que “a gente tem a preocupação de orientar o motorista. Se houverem outras questões, também escutar pra gente poder amenizar (...) conscientização nas estradas, que fale sobre álcool, drogas...”. Por seu turno, o coordenador da Artecota cita que:

Na gestão social, já não é uma gestão própria minha, mas a empresa tem uma fundação, que é uma empresa separada das empresas Artecota. Uma outra empresa. Mas ela é uma fundação, não é uma empresa de negócios. Ela é uma fundação que chama FFXK, que é fundação Francisco Xavier Kunst, que é o nosso fundador. E essa empresa, fundação, ela é, vamos dizer assim o nosso braço social. (...) Ela tem um caráter de preocupação com apoio interno e externo no quesito social. Então ela faz um link entre as necessidades sociais locais no entorno, onde a gente tá presente, nos nossos sites, também nos nossos mercados, e também com os nossos colaboradores, né. É uma espécie de preocupação social com a sociedade de interesse. Que em algum momento ela é local, em outro momento elas são os nossos colaboradores, em outro momento ela é a sociedade como um todo, né (Coordenador da Artecota).

Ademais, o coordenador da Artecota conta que “a gente tem um EAD [Educação à Distância] que é um programa de educação à distância que tu faz lá. (...). O pessoal faz o curso de educação ambiental. Todos tem que fazer, né”. Desse modo, ele explica que “tem todo um programa de educação pra não ter desperdício de energia, sabe? Lâmpadas acesas, consumo de papel, impressão nos dois lados, (...) como eu te oferecer uma carona hoje pra ti

não ter dois transportes pra levar duas pessoas, que tu reduz também...”. Ainda, o coordenador menciona que “tem também o EJA, ensino de jovens e adolescentes. Tem programas sociais com outras comunidades (...) de apoio à cultura, assim, de ajudar, vamos dizer assim, trabalhos artesanais, eles doam materiais, trabalham com desenvolvimento de donas de casa”. Ele noticia também sobre o Projeto Pescar – o mesmo projeto que a Mercur faz parte. Ele discorre que “alguns têm oportunidade, depois, de ficarem trabalhando na empresa como empregados. Muitos vão para o mercado porque acabam tendo outras oportunidades. (...) E o objetivo não é prepará-los pra trabalhar aqui. É prepará-los pra vida”.

Nessa circunstância, os colaboradores de empresas fornecedoras realizaram comentários sobre as visitas feitas à cooperativa de catadores de lixo reciclável de Santa Cruz do Sul. O gerente geral da LKC relata que “Eu participei uma tarde de uma visita no lugar que faz a reciclagem em Santa Cruz”. Ele completa contando que “Tinham representantes, nós fomos lá... Eu confesso que arrepiei meus cabelos. Como aquilo é trabalhado. É complicado. E vendo eles falarem o que acontece diante deles, dentro da cidade... (...) Muda. Muda totalmente. Tinham que ir mais pessoas lá ver”. Por sua vez, o diretor da PAMF conta que “foram, inclusive eles [a Mercur] levaram o pessoal da cooperativa de reciclagem, né. Colocar as dificuldades e como funciona a cooperativa. Isso também foi outra coisa que tocou bastante na gente né. Da dificuldade que aquele pessoal tem pra trabalhar, maneira bem rude”. Além disso, o diretor informa que “inclusive a gente foi fazer uma visita lá [sem a presença do pessoal da Mercur]”.

Diante do que foi apresentado, constata-se que a postura proativa em prol da sustentabilidade na cadeia de suprimentos por parte da Mercur está diretamente associada aos seus direcionadores e direcionamentos. Considerando esta postura proativa, percebe-se que esta empresa estimula e pressiona que seus parceiros também apresentem posturas proativas em relação a práticas mais sustentáveis. Desse modo, observa-se que as empresas PAMF, LKC e Caeté passaram a buscar iniciativas em benefício do meio ambiente e da sociedade a partir dos incentivos realizados pela Mercur enquanto empresa focal. Por sua vez, verifica-se que a Artecóla é uma empresa em que a proatividade de práticas sustentáveis parece ser uma frequente postura em seu âmbito interno e externo. Ainda, foi possível averiguar que as práticas ambientais são mais comuns dentre as iniciativas mais sustentáveis na cadeia de suprimentos em comparação às práticas sociais.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do que foi apresentado nos capítulos anteriores, são apresentadas neste capítulo as considerações finais sobre a pesquisa. Para tanto, retoma-se à pergunta que norteou este estudo e ao objetivo geral e objetivos específicos que possibilitaram responde-la. Ainda, volta-se à premissa que foi responsável pelo direcionamento desta pesquisa. Inicialmente, este estudo se propôs a responder a pergunta: “Como a articulação de empresas proativas com seus elos contribui para a introdução da sustentabilidade na sua cadeia de suprimentos?”. Visando traçar sua resposta, foi definido o objetivo geral de analisar a contribuição da articulação de uma empresa proativa com seus elos para a introdução da sustentabilidade na sua cadeia de suprimentos. A fim de cumprir o objetivo geral, foram elaborados objetivos específicos.

Considerando a identificação de uma empresa como proativa, entende-se a Mercur como uma empresa que apresenta uma postura proativa de práticas sustentáveis em função de possuir 37 ações em prol da sustentabilidade implantadas ao *core business* da organização e seis encontram-se em processo de implantação. Essas ações são baseadas em indicadores de proatividade de práticas sustentáveis. A proatividade de práticas sustentáveis pode ser conceituada como a adoção de ações, realizadas voluntariamente por empresas, com a finalidade de melhorar o desempenho ambiental e o desempenho social, além das exigências legais. No que diz respeito à gestão ambiental, González-Benito e González-Benito (2005; 2006) afirmam que a postura proativa de uma empresa deve ser avaliada pela implantação de práticas ecológicas às suas estratégias. Esse argumento foi empregado à lógica da proatividade de práticas sustentáveis e, portanto, a Mercur é considerada uma empresa proativa.

Em relação ao objetivo de mapear a articulação e a relação da empresa proativa com os elos de sua cadeia de suprimentos, bem como averiguar a existência de práticas sustentáveis ao longo dessa cadeia, identificou-se que as opiniões dos entrevistados convergem no fato de que o relacionamento entre as partes é diferenciado, indo além de meras transações comerciais, incluindo maior integração e confiança entre as empresas. Assim, verificou-se que a orientação pró-sustentabilidade da Mercur influencia seu posicionamento e seu relacionamento com os parceiros, valorizando a aproximação entre as partes e a abertura para diálogos sobre aspectos socioambientais. Considerando a articulação entre os elos, notou-se que os colaboradores da Mercur acreditam que as partes são articuladas, porém há espaço para maiores níveis de integração com os *stakeholders* na cadeia de suprimentos. Na

mesma visão, a opinião dos fornecedores converge à ideia de que os níveis de integração podem variar conforme a proximidade dos relacionamentos entre as partes da cadeia.

Nesse contexto, foram identificados incentivos e pressões por parte da Mercur para que práticas de sustentabilidade fossem adotadas pelos os membros da cadeia. Dessa maneira, percebe-se que o entendimento dos colaboradores da Mercur é de que os fornecedores devem inserir de práticas de sustentabilidade em suas estratégias e rotinas organizacionais, em virtude das mudanças estimuladas pela Mercur. Por sua vez, os colaboradores das empresas fornecedoras entendem a Mercur como fundamental para a consolidação de uma cadeia de suprimentos mais responsável, visto que esta empresa focal é considerada pelos fornecedores referência em iniciativas em prol da sustentabilidade. Além disso, notou-se que os entrevistados também reconhecem o papel dos fornecedores na construção de uma cadeia de suprimentos que contribua efetivamente com um desenvolvimento mais sustentável. Ainda, foi verificado que o engajamento dos *stakeholders* em questões socioambientais a partir da articulação entre as partes pode colaborar com a adoção de práticas mais sustentáveis na cadeia.

No que diz respeito ao objetivo de descrever as práticas de sustentabilidade existentes na cadeia de suprimentos, foram utilizadas cinco categorias de análise propostas por Beske, Land e Seuring (2013) para relatá-las: orientação estratégica; continuidade da cadeia de suprimentos; colaboração; gestão de risco; e, proatividade (para a sustentabilidade). Quanto à orientação estratégica, verificou-se que a orientação para a sustentabilidade da Mercur direciona suas ações e estratégias na cadeia de suprimentos. Logo, é possível compreender que as orientações da empresa fornecedora são fatores relevantes para que se tenha maior engajamento com a orientação pró-sustentabilidade da Mercur. Assim sendo, observa-se que as empresas LKC e PAMF passaram a adotar efetivamente ações mais responsáveis e a seguir um direcionamento pró-sustentabilidade em razão dos incentivos realizados pela Mercur. Por sua vez, a Artecóla já possuía certas ações relacionadas às questões socioambientais em sua orientação de negócios, nos seus valores e nas suas práticas. Por fim, a Caeté parece estar mais direcionada à cadeia de suprimentos em comparação à sustentabilidade.

Em relação à continuidade dos elos da cadeia de suprimentos, percebe-se que os colaboradores concordam que existe confiança no relacionamento da Mercur com os parceiros da cadeia, o que acaba se traduzindo em relações de longo prazo entre as partes. Observa-se que os entrevistados argumentam que qualquer empresa pode se tornar fornecedor da Mercur, independente de possuir práticas mais responsáveis em seus negócios. Ainda, verificou-se que

a opção do fornecedor em não introduzir práticas de sustentabilidade não implica na descontinuidade do relacionamento interorganizacional. Entretanto, a implantação de práticas sustentáveis pode refletir na escolha de um fornecedor em perda de outro. Constatou-se que, em função da preocupação com a continuidade na cadeia, empresas fornecedoras passaram também a adotar iniciativas de modo a incluir aspectos socioambientais em seus processos e produtos. Averiguou-se que a construção de parcerias de longo prazo baseia-se em questões referentes a processos, serviços e/ou produtos desenvolvidos de forma mais sustentável.

No que se refere à colaboração, pode-se verificar as práticas de colaboração desenvolvidas com as partes da cadeia de suprimentos visando melhorar a articulação entre esses elos e contribuir para um desenvolvimento mais sustentável. Dessa maneira, observou-se que a Mercur se utiliza de encontro com pequenos grupos de fornecedores do mesmo produto e/ou serviço para que sejam debatidas questões consideradas pertinentes pela empresa focal. Assim, foi possível compreender que a maioria das empresas fornecedoras passou a relatar casos de planejamento e implantação de práticas mais responsáveis a partir de iniciativas colaborativas com a Mercur (o caso das empresas PAMF, LKC e Caeté). Ainda, notou-se que os relatos do entrevistado da Artecola apontam que a empresa possui iniciativas de colaboração com outros fornecedores, a partir da sua proposta de gestão dos seus *stakeholders*. De tal modo, averigua-se que a colaboração com o fornecedor vai além do trabalho em conjunto para conceber e desenvolver um produto, processo ou serviço, mas reflete também nas práticas em prol da sustentabilidade.

Em relação à gestão de riscos, pode-se perceber que existe espaço para evoluir nas práticas voltadas à gestão de risco na cadeia de suprimentos e, mais especificamente, à introdução da sustentabilidade na cadeia de suprimentos. É possível averiguar que as iniciativas pró-sustentabilidade fomentam maior necessidade de controles e acompanhamentos no relacionamento interorganizacional. Dessa maneira, observa-se que os monitoramentos de fornecedores realizados pela empresa focal podem ser mais próximos ou frequentes, de acordo com o parceiro em questão. Além disso, compreendeu-se que as empresas fornecedoras cuja Mercur representa um grande cliente não possuem ferramentas para reduzir os riscos da cadeia de suprimentos. Por seu turno, constatou-se que a Artecola adota mais ações para reduzir os riscos das suas cadeias de suprimentos em comparação a outras empresas fornecedoras.

Por fim, no que tange à proatividade (para sustentabilidade), constata-se que a postura proativa em prol da sustentabilidade na cadeia de suprimentos por parte da Mercur está

diretamente associada aos seus direcionadores e direcionamentos. Nessa perspectiva, partindo desta postura proativa, percebe-se que esta empresa estimula e pressiona que seus parceiros também apresentem posturas proativas em relação a práticas mais sustentáveis. Desse modo, observou-se que as empresas PAMF, LKC e Caeté passaram a buscar mais frequentemente iniciativas em benefício do meio ambiente e da sociedade a partir dos incentivos realizados pela Mercur enquanto empresa focal. Por sua vez, verificou-se que a Artecola é uma empresa em que a proatividade de práticas sustentáveis parece ser uma frequente postura em seu âmbito interno e externo. Ainda, foi possível averiguar que as práticas ambientais são mais comuns dentre as iniciativas mais sustentáveis na cadeia de suprimentos em comparação às práticas sociais.

Portanto, diante das indicações e evidências das empresas pesquisadas neste estudo, assume-se como verdadeira a premissa dessa pesquisa: a postura proativa de empresas em relação a práticas sustentáveis estimula melhor articulação com os elos de sua cadeia de suprimentos, colaborando para a introdução de práticas de sustentabilidade nessa cadeia. Ademais, constatou-se que a articulação da Mercur com os parceiros também pode incentivar maior engajamento com aspectos socioambientais, levando a posturas proativas em benefício da sustentabilidade por parte dos parceiros, incorporando práticas mais sustentáveis na cadeia de suprimentos. Em outras palavras, a articulação da empresa proativa em relação a práticas sustentáveis com os elos de sua cadeia de suprimentos pode estimular iniciativas mais sustentáveis por parte desses elos, o que colabora para a inserção da sustentabilidade nessa cadeia. Nesse sentido, do ponto de vista das suas contribuições, este estudo fornece importantes implicações teórico-empíricas, visto que os objetivos propostos foram alcançados, bem como facilitaram a resolução da pergunta de pesquisa. Através dos estudos desenvolvidos no âmbito reflexivo, as instituições podem capturar as informações que lhe forem pertinentes e melhor atuar em seu setor econômico.

Além disso, para o desenvolvimento de uma pesquisa com a utilização da abordagem qualitativa devem-se levar em consideração dois aspectos principais: (a) a necessidade de um conjunto amplo de informações que possam dar subsídio para os resultados; e, (b) as considerações realizadas pelo pesquisador assumem um caráter mais subjetivo de compreensão e interação deste com o tema de pesquisa e o fenômeno social estudado. Com isso, entende-se como limite para esta pesquisa a análise do estudo de caso selecionado dentro de suas especificidades, sem haver comparação com outros casos, uma vez que não foi proposta a generalização de inferências sobre a temática estudada. Além disso, toma-se como

limite a busca pela aproximação teórica e prática a partir das argumentações teóricas realizadas.

No que se refere às limitações de pesquisa, até o presente momento identificou-se que, no âmbito nacional ainda não existem discussões consistentes na temática estudada. Outro ponto considerado como limitação é a realização de estudos mais voltados para aspectos ambientais e econômicos, ou seja, existem poucos com foco nas questões sociais direcionados para a sustentabilidade. Em outra perspectiva, a dificuldade em delimitar os campos organizacionais de cada uma das cadeias de suprimentos. Além disso, raras pesquisas que aproximam evidentemente sustentabilidade, cadeia de suprimentos e proatividade, portanto, o esforço de considerar tais abordagens ratifica uma contribuição positiva deste estudo.

Com base nos resultados atingidos e nas limitações enfrentadas, sugerem-se futuras pesquisas. A primeira sugestão se refere à ampliação do universo de análise, incluindo a percepção de clientes, além de outras partes interessadas, tais como órgãos governamentais, organizações não-governamentais e membros da comunidade. Acredita-se que esta ampliação poderá trazer maior diversidade e potencial multiplicidade de opiniões, enriquecendo a qualidade dos achados. Em segundo lugar, é sugerido o aprofundamento do estudo realizado, com a análise de mais organizações fornecedoras de vários níveis da cadeia de suprimentos. Diretamente conectada a esta sugestão, entende-se como interessante a expansão geográfica dos limites deste estudo, incluindo outras empresas localizadas em diferentes regiões brasileiras. Ainda de forma alinhada às duas últimas sugestões, o acompanhamento de algumas práticas de sustentabilidade ao longo do tempo, em uma abordagem longitudinal, pode ser uma opção interessante para investigar as questões trazidas sob uma ótica mais aprofundada.



## REFERÊNCIAS

- ABDALA, E. C. Determinantes da Gestão da Cadeia de Suprimentos Sustentável: uma análise da relação entre as pressões e as práticas socioambientais em indústrias de transformação. **Tese**. Doutorado em Administração. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2013.
- ABREU, M. C. S.; CASTRO, F. C.; LÁZARO, J. C. Avaliação da influência dos *stakeholders* na proatividade ambiental de empresas brasileiras. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v.17, p.22-35, 2013.
- ALVES, A. P. F.; BORBA, J. V. S.; SANTOS, G. T.; GIBBON, A. R. Custos de suprimentos: estudo exploratório com aplicação de modelo de mensuração de custos logísticos. **Revista de Administração da UFSM**, v.6, n. 4, p.694-707, 2013.
- ANTINARELLI, A. Capital Natural – Equilíbrio entre a sua preservação e a gestão estratégica sustentável: Um estudo sobre a Empresa MERCUR S/A. **Dissertação**. Mestrado Profissional. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade de Santa Cruz do Sul. Santa Cruz do Sul, 2013.
- ASHBY, A.; LEAT, M.; HUDSON-SMITH, M. Making connections: a review of supply chain management and sustainability literature. **Supply Chain Management: An International Journal**, v.17, n.5, p.497-516, 2012.
- BANSAL, P. Evolving Sustainably: a longitudinal study of corporate sustainable development. **Strategic Management Journal**, v. 26, p.197–218, 2005.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BEAMON, B. M. Designing the green supply chain. **Logistics Information Management**, v.12, n.4, p.332-342, 1999.
- BESKE, P. Dynamic capabilities and sustainable supply chain management. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v.42, n.4, p.372-387, 2012.
- BESKE, P.; LAND, A.; SEURING, S. Sustainable Supply Chain Management Practices and Dynamic Capabilities in the Food Industry: A Critical Analysis of the Literature. **International Journal of Production Economics**, In Press, 2013.
- BRITO, R. P.; BERARDI, P. C. Vantagem Competitiva na Gestão Sustentável da Cadeia de Suprimentos: um metaestudo. **Revista de Administração Eletrônica – RAE**, v. 50, n. 2, p.155-169, abr./jun., 2010.
- BUARQUE, S. C. **Construindo o desenvolvimento local sustentável**. 4a. Ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.
- BUYSSE, K; VERBEKE, A. Proactive Environmental Strategies: A Stakeholder Management Perspective. **Strategic Management Journal**, v.24, p.453-470, 2003.

CARREIRA, F. C. Sustentabilidade: é possível gerir essa mudança? **Anais do XXXV Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, set., 2011.

CARTER, C. R; EASTON, P. L. Sustainable Supply Chain Management: evolution and future directions. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 41, n.1, p.46-62, 2011.

CARVALHO, A. P. Gestão Sustentável de Cadeias de Suprimento: análise da indução e implementação de práticas socioambientais por uma empresa brasileira do setor de cosméticos. **Tese**. Doutorado em Administração. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2011.

CARVALHO, A. P.; BARBIERI, J. C. Inovações Socioambientais em cadeias de suprimentos: um estudo de caso sobre o papel da empresa focal, **RAI – Revista de Administração e Inovação**, v.10, n.1, p.232-256. 2013.

CASTRO NETO, F.C.; OLIVEIRA, J.C.C.; PITOMBEIRA, L.G.; SILVA FILHO, J.C.L.; ABREU, M.C.S. Fatores Determinantes de Proatividade Ambiental Em Empresas Cearenses: estudo de casos múltiplos. **Revista de Gestão Social e Ambiental – RGSA**, v.5, n.1, p.48-65, jan./abr., 2011.

CHRISTOPHER, M. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**: criando redes que agregam valor. 2ª ed. São Paulo: Thomson, 2007.

CLARO, P. B. O.; CLARO, D. P.; AMÂNCIO, R. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. **Revista de Administração (FEA-USP)**, São Paulo, v. 43, n. 4, p.289-300, out/dez, 2008.

CONAR. Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária. Disponível em <<http://www.conar.org.br/>>. Acesso 15 abril 2014.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7ª ed. Porto Alegre: Bookman/Artmed, 2003.

DALÉ, L. B. C.; HANSEN, P. B.; ROLDAN, L. B. Análise da Incorporação da Sustentabilidade em Cadeias de Suprimentos Industriais do RS. **Anais do XIII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais**. São Paulo, 2010.

ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makroon Books, 2001.

FENKER, E. A. Estratégias De Sustentabilidade: Novos Rumos? **Anais do XXXVI Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, set. 2012.

FOERSTL, K.; REUTER, C.; HARTMANN, E.; BLOME, C. Managing supplier sustainability risks in a dynamically changing environment: Sustainable supplier management in the chemical industry. **Journal of Purchasing & Supply Management**, v.16, p.118-130, 2010.

FREEMAN, R. E. The Stakeholder Approach Revisited. **Zeitschrift fuer Wirtschafts- und Unternehmensethik**, v.5, n.3, p.228-254, 2004.

GHGPROTOCOLBRASIL. Disponível em: <<http://www.ghgprotocolbrasil.com.br/>>. Acesso em 20 abril 2014.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONZÁLEZ-BENITO J. The Effect of Manufacturing Pro-activity on Environmental Management: an exploratory analysis. **International Journal of Production Research**, v.46, n.24, p.7017-7038, 2008.

GONZÁLEZ-BENITO, J.; GONZÁLEZ-BENITO, O. Environmental proactivity and business performance: an empirical analysis. **Omega**, v.33, n.1, p.1-15, 2005.

GONZÁLEZ-BENITO, J.; GONZÁLEZ-BENITO, O. A Review of Determinant Factors of Environmental Proactivity. **Business Strategy and the Environment**, v.15, p.87-102, 2006.

GONZÁLEZ-BENITO, J.; GONZÁLEZ-BENITO, O. A Study of Determinant Factors of Stakeholder Environmental Pressure. **Business Strategy and the Environment**, v.19, p.164–181, 2010.

HART, S. L. Natural-resource-based view of the firm. **Academy of Management Review**, v.20, n.4, p.986–1014, 1995.

HOPWOOD, B.; MELLOR, M.; O'BRIEN, G. Sustainable Development: Mapping Different Approaches. **Sustainable Development**, v. 13, p. 38–52, 2005.

INSTITUTO PAULO FREIRE. Disponível em <<http://www.paulofreire.org/>>. Acesso em 16 mar. 2014.

KIRON, D.; KRUSCHWITZ, N.; HAANAES, K.; VELKEN, I. S. Sustainability Nears a Tipping Point. **MIT Sloan Management Review**, v.53, n.2, p.69-74, winter, 2012.

KLAFKE, R. S. Gestão Pela Sustentabilidade: um estudo de caso na empresa Mercur S.A. **Dissertação**. Mestrado Profissional. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. São Leopoldo, 2013.

KLEINDORFER, P. R.; SINGHAL, K.; VAN WASSENHOVE, L. N. Sustainable Operations Management. **Production and Operations Management**, v.14, n.4, p.482-492, 2005.

KOPLIN, J.; SEURING, S.; MESTERHARM, M. Incorporating sustainability into supply management in the automotive industry e the case of the Volkswagen AG. **Journal of Cleaner Production**, v.15, p.1053-1062, 2007.

KUMAR, R.; CHANDRAKAR, R. Overview of Green Supply Chain Management: Operation and Environmental Impact at Different Stages of the Supply Chain. **International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT)**, v. 1, n. 3, February, 2012.

LAMBERT, D. M; COOPER, M. C; PAGH, J. D. Supply Chain Management: implementation issues and research opportunities. **The International Journal of Logistics Management**, v.9, n.2, p.1-19, 1998.

LEAL, C. C.; SHIBAO, F. Y.; MOORI, R. G. Principais autores sobre Green Supply Chain no âmbito internacional. **Anais do XII Semead**. São Paulo, 2009.

LEPPELT, T.; FOERSTL, K.; REUTER, C.; HARTMANN, E. Sustainability management beyond organizational boundaries-sustainable supplier relationship management in the chemical industry. **Journal of Cleaner Production** (in press), doi:10.1016/j.jclepro.2011.10.011, 2011.

LINTON, J. D.; KLASSEN, R.; JAYARAMAN, V. Sustainable supply chains: An introduction. **Journal of Operations Management**, v.25, p.1075-1082, 2007.

MARKLEY, M. J.; DAVIS, L. Exploring future competitive advantage through sustainable supply chains. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v.37, n.9, p.763-774, 2007.

MAURER, A. M. Diferentes estruturas em uma mesma estrutura: a cadeia de suprimentos reinterpretada, **Revista Reuna**, v.17, n.4, 2012.

MEBRATU, D. Sustainability and Sustainable Development: historical and conceptual review. **Environ Impact Asses Review**, v.18, p.493-520, 1998.

MENTZER, J.; DEWITT, W.; KEEBLER, J. S.; MIN, S.; NIX, N. W.; SMITH, C. D.; ZACHARIA, Z. G.. Defining supply chain management. **Journal of Business Logistics**, v.22, n.2, p.1-25, 2001.

MERCUR. Disponível em <<http://www.mercur.com.br/>>. Acesso em 19 abril 2014.

NASCIMENTO, E. P. Trajetória da sustentabilidade: do ambiental ao social, do social ao econômico. **Estudos Avançados**, v.26, n.74, p.51-64, 2012.

NASCIMENTO, L.; LEMOS, Â.; MELLO, M. **Gestão Sócio-Ambiental Estratégica**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NEVES, M. F.; DE BARCELLOS, M. D. Value creation, capture and sharing model for food companies, chains and networks (VCCS MODEL). In: SCHOLDERER, J.; BRUNSDØ, K. **Marketing, food and the consumer**. Person: Essex, p.111-126, 2013.

NUNES, B., BENNETT, D., MARQUES JÚNIOR, S. Sustainable agricultural production: an investigation in Brazilian semi-arid livestock farms, **Journal of Cleaner Production**, v.64, p.414-425, 2014.

ORSATO, R. J. Competitive Environmental Strategies: when does it pay to be green? **California Management Review**, v. 48, n. 2, p.127-143, 2006.

PAGELL, M; WU, Z. Building a More Complete Theory of Sustainable Supply Chain Management Using Case Studies of 10 Exemplars. **Journal of Supply Chain Management**, April 2009.

RAO, P.; HOLT, D. Do green supply chains lead to competitiveness and economic performance? **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n.9, p.898-916, 2005.

ROBINSON, J. Squaring the circle? Some thoughts on the idea of sustainable development. **Ecological Economics**, v. 48, p.369-384, 2004.

SANTOS, H. T. M. O método qualitativo na investigação de sentidos: uma proposta multipolar para estudos organizacionais. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa Qualitativa em Administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. 240p.

SARKIS, J. **Greener Manufacturing and Operations: From Design to Delivery and Back**. Sheffield: Greenleaf Publishing, 2002. 387p.

SEURING, S. Assessing the rigor of case study research in supply chain management. **Supply Chain Management: An International Journal**, v.13, p.128-137, 2008.

SEURING, S. A review of modeling approaches for sustainable supply chain management. **Decision Support Systems**, v. 54, p.1513–1520, 2013.

SEURING, S., GOLD, S. Sustainability management beyond corporate boundaries: from stakeholders to performance, **Journal of Cleaner Production**, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.11.033> (In press), 2013.

SEURING, S.; GOLD, S.; BESKE, P.; SCHREIBER, J. Case study research on sustainable supply chain management – what evidence has been found?. **Proceedings of Corporate Responsibility Research Conference**, United Kingdom, 2008a.

SEURING, S.; SARKIS, J.; MÜLLER, M.; RAO, P. Sustainability and supply chain management – An introduction to the special issue. **Journal of Cleaner Production**, v. 16, p.1545-1551, 2008b.

SEURING, S.; MÜLLER, M. From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. **Journal of Cleaner Production**, v.16, p.1699-1710, 2008.

SHARFMAN, M. P.; SHAFT, T. M.; ANEX JR, R. P. The Road to Cooperative Supply-Chain Environmental Management: Trust and Uncertainty Among Pro-Active Firms. **Business Strategy and the Environment**, v. 18, p.1-13, 2009.

SILVA, M. E.; NEUTZLING, D. M.; ALVES, A. P. F.; DIAS, P.; SANTOS, C. A. F.; NASCIMENTO, L. F. M. Gestão da Cadeia de Suprimentos Sustentável: entendendo o discurso brasileiro. **Anais do XXXVII Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, 2013.

SLAPER, M. F.; HALL, T. J. The Triple Bottom Line: what is it and how does it work? **Indiana Business Review**, v.86, n.1, 2011.

SÖDERBAUM, P. Making Actors, Paradigms and Ideologies Visible in Governance for Sustainability. **Sustainable Development**, v.17, n.2, p.70–81, 2009.

SRIVASTAVA, S. K. Green supply-chain management: A state-of-the-art literature review. **International Journal of Management Reviews**, v.9, n.1, p.53–80, 2007.

SVENSSON, G. Aspects of Sustainable Supply Chain Management (SSCM): conceptual framework and empirical example. **Supply Chain Management: An International Journal**, v.12, n.4, p.262-266, 2007.

TRIVIÑOS, A. N. **Introdução a Pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em Educação. São Paulo: Atlas, 2007.

VANCHON, S.; KLASSEN, R. D. Green project partnership in the supply chain: The case of the package printing industry. **Journal of Cleaner Production**, v. 14, p. 661-671, 2006.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa Qualitativa em Administração**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. 224p.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WOLF, J. Sustainable Supply Chain Management Integration: A Qualitative Analysis of the German Manufacturing Industry. **Journal of Business Ethics**, v.102, p.221-235, 2011.

WU, J.; DUNN, S.; FORMAN, H. A Study on Green Supply Chain Management Practices among Large Global Corporations. **Journal of Supply Chain and Operations Management**, v.10, n.1, feb, 2012.

WCED, World Commission on Environment and Development. **Our Common Future**. London: Oxford University Press, 1987.

## APÊNDICE I

### Questionário de Indicadores de Proatividade de Práticas Sustentáveis

<b>A empresa focal...</b>				
1	...possui uma definição explícita de política ambiental?	Não	Parcial	Sim
2	...possui uma definição explícita de política social?	Não	Parcial	Sim
3	...possui objetivos claros, responsabilidades bem definidas e planos ambientais de longo prazo?	Não	Parcial	Sim
4	...possui objetivos claros, responsabilidades bem definidas e planos sociais de longo prazo?	Não	Parcial	Sim
5	...realiza avaliação dos riscos/aspectos ambientais?	Não	Parcial	Sim
6	...realiza avaliação dos riscos/aspectos sociais?	Não	Parcial	Sim
7	...possui um sistema de medição e avaliação do desempenho ambiental?	Não	Parcial	Sim
8	...possui um sistema de medição e avaliação do desempenho social?	Não	Parcial	Sim
9	...realiza auditorias socioambientais no trabalho periodicamente?	Não	Parcial	Sim
10	...realiza auditorias de saúde e segurança no trabalho periodicamente?	Não	Parcial	Sim
11	...elabora periodicamente relatórios de sustentabilidade?	Não	Parcial	Sim
12	...possui um programa de atendimento a situações de emergências ambientais?	Não	Parcial	Sim
13	...possui um programa de atendimento a situações de emergências ambientais?	Não	Parcial	Sim
14	...realiza programas de treinamento para gerentes e funcionários sobre sustentabilidade?	Não	Parcial	Sim
15	...possui empregados dedicados à gestão ambiental em tempo integral?	Não	Parcial	Sim
16	...possui empregados dedicados a projetos sociais em tempo integral?	Não	Parcial	Sim
17	...considera a participação dos funcionários em suas decisões?	Não	Parcial	Sim
18	...possui programa de saúde e segurança no trabalho?	Não	Parcial	Sim
19	...incentiva a capacitação de empregados através de cursos e treinamentos?	Não	Parcial	Sim
20	...respeita a carga horária dos funcionários de acordo com a legislação trabalhista vigente?	Não	Parcial	Sim
21	...remunera os funcionários de forma coerente e adequada para cada cargo?	Não	Parcial	Sim
22	...considera a participação dos empregados na divisão dos lucros?	Não	Parcial	Sim
23	...possui planos de carreira adequados para cada cargo?	Não	Parcial	Sim
24	...realiza a substituição de poluentes e materiais perigosos nos produtos e processos?	Não	Parcial	Sim

25	...possui sistemas de tratamento e controle da poluição?	Não	Parcial	Sim
26	...possui sistemas de recuperação e reciclagem de materiais utilizados em todas as operações da empresa?	Não	Parcial	Sim
27	...realiza o planejamento e controle da produção com foco na redução de desperdícios e otimizando o aproveitamento de materiais?	Não	Parcial	Sim
28	...analisa o ciclo de vida dos produtos?	Não	Parcial	Sim
29	...projeta seus produtos com foco na desmontagem, no reuso e na reciclagem?	Não	Parcial	Sim
30	...projeta seus produtos com foco na redução do consumo de recursos naturais, do consumo de energia e da geração de resíduos?	Não	Parcial	Sim
31	...utiliza embalagens recicláveis ou reutilizáveis?	Não	Parcial	Sim
32	...procura remediar os passivos ambientais?	Não	Parcial	Sim
33	...procura remediar os passivos sociais?	Não	Parcial	Sim
34	...procura reduzir as emissões de gases nocivos à saúde?	Não	Parcial	Sim
35	...possui um sistema de reaproveitamento da água?	Não	Parcial	Sim
36	...destina de modo responsável os resíduos sólidos e resíduos recicláveis?	Não	Parcial	Sim
37	...procura reduzir o consumo de recursos naturais, o consumo de energia e a geração de resíduos em todas as operações da empresa?	Não	Parcial	Sim
38	...possui critérios ambientais para a seleção de fornecedores?	Não	Parcial	Sim
39	...possui critérios sociais para a seleção de fornecedores?	Não	Parcial	Sim
40	...possui critérios ambientais para a avaliação de fornecedores?	Não	Parcial	Sim
41	...possui critérios sociais para a avaliação de fornecedores?	Não	Parcial	Sim
42	...utiliza argumentos sobre a sustentabilidade na comunicação com seu público?	Não	Parcial	Sim
43	...disponibiliza informação voluntária regular sobre sustentabilidade para clientes, órgãos governamentais e organizações não-governamentais?	Não	Parcial	Sim
44	...publica periodicamente relatórios de sustentabilidade?	Não	Parcial	Sim
45	...colabora continuamente com organizações, eventos e projetos vinculados à sustentabilidade?	Não	Parcial	Sim



## APÊNDICE II



### Roteiro de Entrevista

#### Empresa Proativa

- Introdução da pesquisadora;
- Evidência da garantia de confidencialidade e anonimato;
- Informação sobre gravação do áudio.
  
- Introdução do estudo e de seus objetivos, juntamente com uma breve explicação sobre o conceito de sustentabilidade utilizado na pesquisa.

#### Bloco 01: Ambiente Intra-organizacional

- A sustentabilidade é um tema que é abordado em discussões e decisões do dia-a-dia? Por favor, dê exemplos.
- A sustentabilidade está integrada à estratégia da empresa? Você poderia descrever como?
- Quais foram as motivações para inserir a sustentabilidade, e as práticas de sustentabilidade, na empresa?
- Quando as práticas de sustentabilidade começaram a ser implantadas na empresa?
- Quem foram os envolvidos na concepção e no desenvolvimento dessas práticas de sustentabilidade?
- Quais foram as contribuições da direção da empresa em relação à implantação de práticas de sustentabilidade?
- Quais foram os fatores limitantes e os fatores de oportunidade para a inserção das práticas de sustentabilidade na empresa?
- Procedimentos internos foram e têm sido alterados para se adaptar a práticas mais sustentáveis? Por favor, dê exemplos.
- Quais são objetivos da empresa associados às práticas de sustentabilidade?

- Quais são os indicadores utilizados pela empresa para mensurar e controlar os objetivos e metas das práticas de sustentabilidade? Você poderia comentar sobre o desempenho desses indicadores?

### **Bloco 02: Ambiente Interorganizacional**

- De uma forma geral, como é o seu relacionamento com seus fornecedores?
- Você diria que os membros da cadeia de suprimentos são integrados? Por quê?
- Até que ponto os interesses dos fornecedores influenciam na gestão da cadeia de suprimentos? As expectativas de outros membros da cadeia também podem influenciar?
- Existem práticas de sustentabilidade na gestão da sua cadeia de suprimentos?
- Outros elos da cadeia de suprimentos participaram da concepção e desenvolvimento dessas práticas? Se sim, quais?
- Considerando as práticas de sustentabilidade da sua empresa, você poderia explicar como elas são repassadas para cadeia de suprimentos?
- Como a responsabilidade pelas práticas de sustentabilidade adotadas é compartilhada pelos membros da cadeia de suprimentos?
- Como as práticas de sustentabilidade são comunicadas para os outros elos da cadeia de suprimentos?
- Como a ideia de sustentabilidade é incluída na seleção dos seus fornecedores?
- Qual é o papel do conceito de sustentabilidade no desenvolvimento de fornecedores? Como ela é incluída? Existem problemas?
- Para você, quais são os fatores motivacionais que levam a empresa fornecedora a adotar práticas de sustentabilidade?
- Você saberia dizer como os seus fornecedores se desempenham em termos de práticas de sustentabilidade internamente (dentro dos seus limites organizacionais)?
- Existe algum mecanismo formal para monitorar o desempenho das práticas de sustentabilidade dos fornecedores?
- O que acontece com fornecedores que falham ao atender às boas práticas esperadas de sustentabilidade?
- Em sua opinião, qual é a contribuição da sua empresa para a introdução de práticas de sustentabilidade na cadeia de suprimentos?
- Qual é a contribuição dos fornecedores para a introdução da sustentabilidade na cadeia?

– Você acredita que as operações de sua cadeia estão desempenhando um papel relevante em busca da sustentabilidade? Você considera que sua cadeia contribui para um desenvolvimento mais sustentável?

### **Bloco 03: Fechamento**

– Há algo que não foi questionado na entrevista que você gostaria de dizer sobre a empresa, suas práticas de sustentabilidade e suas estratégias na cadeia de suprimentos?

– Agradecimento pela disponibilidade para realização da pesquisa.

## APÊNDICE III



### **Roteiro de Entrevista**

#### **Empresa Fornecedora**

- Introdução da pesquisadora;
- Evidência da garantia de confidencialidade e anonimato;
- Informação sobre gravação do áudio.
  
- Introdução do estudo e de seus objetivos, juntamente com uma breve explicação sobre o conceito de sustentabilidade utilizado na pesquisa.

#### **Bloco 01: Ambiente Intra-organizacional**

- A sustentabilidade é um tema que é abordado em discussões e decisões do dia-a-dia? Por favor, dê exemplos.
- A sustentabilidade está integrada à estratégia da empresa? Você poderia descrever como?
- Quais foram as motivações para inserir a sustentabilidade, e as práticas de sustentabilidade, na empresa?
- Quando as práticas de sustentabilidade começaram a ser implantadas na empresa?
- Quem foram os envolvidos na concepção e no desenvolvimento dessas práticas de sustentabilidade?
- Quais foram as contribuições da direção da empresa em relação à implantação de práticas de sustentabilidade?
- Quais foram os fatores limitantes e os fatores de oportunidade para a inserção das práticas de sustentabilidade na empresa?
- Procedimentos internos foram e têm sido alterados para se adaptar a práticas mais sustentabilidade? Por favor, dê exemplos.
- Quais são objetivos da empresa associados às práticas de sustentabilidade?

– Quais são os indicadores utilizados pela empresa para mensurar e controlar os objetivos e metas das práticas de sustentabilidade? Você poderia comentar sobre o desempenho desses indicadores?

### **Bloco 02: Ambiente Interorganizacional**

- De forma geral, como é o seu relacionamento com membros da cadeia de suprimentos?
- Você diria que existe integração entre os membros da cadeia? Por quê?
- Até que ponto os interesses da sua empresa influenciam na gestão da cadeia de suprimentos? Você acredita que as expectativas de outros membros da cadeia também podem influenciar?
- Existem práticas de sustentabilidade na gestão da sua cadeia de suprimentos?
- Outros elos da cadeia de suprimentos participaram da concepção e desenvolvimento dessas práticas? Se sim, quais?
- Considerando as práticas de sustentabilidade da empresa focal, você poderia explicar como elas são repassadas para cadeia de suprimentos?
- Como a responsabilidade pelas práticas de sustentabilidade adotadas é compartilhada pelos membros da cadeia de suprimentos?
- Como as práticas de sustentabilidade são comunicadas para os elos da cadeia de suprimentos?
- Em sua opinião, qual é a contribuição da sua empresa para a introdução de práticas de sustentabilidade na cadeia de suprimentos?
- Qual é a contribuição da empresa focal para a introdução da sustentabilidade na cadeia?
- Você acredita que as operações de sua cadeia estão desempenhando um papel relevante em busca da sustentabilidade? Você considera que sua cadeia contribui para um desenvolvimento mais sustentável?

### **Bloco 03: Fechamento**

- Há algo que não foi questionado na entrevista que você gostaria de dizer sobre a empresa, suas práticas de sustentabilidade e suas estratégias da cadeia de suprimentos?
- Agradecimento pela disponibilidade para realização da pesquisa.