

Governança na Gestão da Cadeia de Suprimentos Sustentável

Daniel Ferreira dos Santos, Norton Fernando Marques da Silva, Ubiratã Tortato, Aguinaldo Ferreira dos Santos

Resumo: Atualmente uma temática que tem merecido muita atenção é a questão da Gestão da Cadeia de Suprimentos Sustentável, visto que ela tem se apresentado como um elemento essencial para as organizações que buscam manter a sua competitividade perante os seus concorrentes e um elemento que pode colaborar com a sua implementação é a governança. Como fundamentação teórica foram abordados os principais aspectos da Cadeia de Suprimentos Sustentável – CSS e por fim, a governança. O objetivo deste estudo é apresentar 4 modelos de governança na aplicabilidade da CSS no contexto atual e dentre os principais resultados obtidos na pesquisa identificou-se que a governança ainda é uma temática incipiente.

Palavras chave: Governança. Sustentabilidade. Cadeia de Suprimentos Sustentável.

Governance in Sustainable Supply Chain Management

Abstract: Currently a topic that has deserved much attention is the issue of Sustainable Supply Chain Management, as it has presented itself as an essential element for organizations seeking to maintain their competitiveness vis-à-vis their competitors and one that can collaborate with its implementation is governance. As theoretical basis were approached the main aspects of the Sustainable Supply Chain - CSS and finally, governance. The objective of this study is to present 4 governance models in the applicability of CSS in the current context and among the main results obtained in the research we identified that governance is still an incipient theme.

Key-words: Governance Sustainability. Sustainable Supply Chain.

1. Introdução

Atualmente inúmeras questões vêm tomando conta das agendas das organizações e dos governos, tais como a sustentabilidade, competitividade, governabilidade, etc. e dentro desses aspectos um que vem ganhando destaque nos últimos anos é a forma como as empresas lidam com a logística, seja no sentido de atender os clientes ou mesmo para entregar cada vez mais rápido, principalmente em relação aos seus concorrentes, e é nesse sentido que outro aspecto deve ser estudado e analisado com mais atenção que é a gestão da Cadeia de Suprimentos Sustentáveis.

Esse aspecto tem cada vez mais merecido atenção no sentido de que a sustentabilidade é um elemento essencial no planejamento das organizações, visando abranger os três pilares da sustentabilidade (econômico, social e ambiental).

E, para uma boa gestão da Cadeia de Suprimentos Sustentáveis um elemento que pode colaborar para a sua implementação é a governança. Com base nesses pressupostos a

presente pesquisa busca apresentar: 4 modelos de governança aplicados na Gestão da Cadeia de Suprimentos Sustentáveis.

O objetivo dessa investigação é identificar e apresentar 4 modelos de governança adotado atualmente para a implementação e gerenciamento da Cadeia de Suprimentos Sustentáveis.

O trabalho é apresentado em cinco seções, além da presente introdução, após se tem o referencial teórico, metodologia, apresentação e análise dos resultados, e por fim as conclusões seguidas das referências.

2. Formatação geral

Nessa seção é apresentado o referencial teórico que apoia esse trabalho, iniciando pelos principais aspectos da governança e posteriormente a cadeia de suprimentos sustentável.

2.1 Governança

O conceito de governança é amplo e tem inúmeras facetas, podendo ser definido de maneira ampla como “uma forma de governar baseada na horizontalidade e no acordo, está relacionado, precisamente, com a prática deste governo supranacional, que tem que articular os interesses dos diferentes governos dos Estados-nação” (ESTEVE, 2009, p. 28).

Smith (2012) faz uma descrição dos três níveis da governança, onde o nível mais macro é a governança econômica global, sendo essa que consiste nas regras, normas e regimes (acordos multilaterais, regionais e bilaterais) para a comunidade global de organizações internacionais interagirem economicamente, num segundo momento tem-se o nível intermediário (meso) onde se encontram duas unidades de estudo, os países (governança pública) e as empresas (governança corporativa), e por fim, no nível microeconômico onde localizam-se os grupos de consumidores, ativistas ambientais e trabalhadores e também os movimentos sociais.

Marini e Martins (2009) destacam que uma boa gestão é aquela que alcança resultados, o que em última análise significa atender as demandas (no setor público por exemplo) criando valor público, resultados não acontecem por acaso, não basta apenas defini-los adequadamente, pois os resultados não são auto executáveis, a implementação é uma categoria sobre a qual se atribui uma crescente perda de controle, e muitas vezes as estratégias corporativas e governamentais falham mais por problemas de implementação em relação a concepção.

Matias-Pereira (2010) destaca que o conceito de governança (governance) antes estava restrito a noção de desempenho gerencial e administrativa, porém atualmente tem surgido como referência a concepção de bom governo (good government), e isso se deu a partir da intensificação de seu debate no âmbito acadêmico, essa noção passa a incorporar outras variáveis, em particular a atuação da sociedade civil como ator político. Nessa nova concepção, a ideia de hierarquia, como princípio organizador da relação Estado e sociedade, transforma-se numa relação de cooperação e principalmente na colaboração entre o mercado, sociedade civil e o Estado (MATIAS-PEREIRA, 2010).

E, por fim, a necessidade de encontrar modelos mais específicos de governança estimulou o surgimento da governança colaborativa, que nasce do seio de uma variedade de experiências locais que emergem como anticorpos em reação às falhas do modelo de gestão pública apoiado no governo, onde pode basear-se em relações informais, porém obriga à

formalização da colaboração entre todos os participantes, o seu sucesso implica que os stakeholders detenham responsabilidade real pelos resultados das políticas e sejam envolvidos nos processos de tomada de decisão, que devem ocorrer nos espaços de discussão coletiva (GOMES, 2014).

Matias-Pereira, (2010) apresenta a distinção entre os termos governança e governabilidade, que muitas vezes é confundido como sinônimos, porém é algo a ser evitado, sendo assim é apresentado no quadro a seguir as principais diferenças:

Quadro 1 – Diferenças entre governança e governabilidade

Governabilidade	Governança
Condições sistêmicas mais gerais sob as quais se dá o exercício do poder em uma dada sociedade, como a forma de governo, relações entre poderes e sistemas partidários.	Capacidade governativa em sentido mais amplo envolvendo a capacidade da ação estatal na implantação das políticas e na execução das metas coletivas.
Condições do exercício da autoridade política.	Qualifica o modo de uso dessa autoridade.
Capacidade política de governar, ou seja, seria o resultado da relação da legitimidade do Estado e dos seu governo com a sociedade.	Capacidade governamental em criar e assegurar a capacidade de execução e regras universalistas nas transações sociais, políticas sociais e econômicas.
Condições de legalidade de um determinado governo para atentar às transformações necessárias.	Capacidade de resistência à captura por grupos de interesses por parte das elites governamentais e a promoção da prestação de contas.

Fonte: Adaptado Matias-Pereira, 2010.

Fica evidenciado que a principal diferença entre a governabilidade e governança consiste na forma como a legitimidade das ações dos governos é entendida, ou seja, na governabilidade a legitimidade vem da capacidade do governo de representar os interesses de suas próprias instituições, e na governança, parcela da sua legitimidade vem do processo, do entendimento de que grupos específicos da população, quando participam da elaboração e implantação de uma política pública, sendo que ela terá maior possibilidade de obter sucesso nos seus objetivos (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Segundo Esteve (2009), apesar dos diferentes significados do conceito de Governança, nos últimos anos está ocorrendo na Europa um acordo para considerar essa temática como um novo modo de governar. Smith (2012) faz uma síntese das variáveis de análise para composição de uma tipologia preliminar sobre governança, onde é identificado a variável a suas respectivas alternativas.

Quadro 2 - Variáveis de análise comparativa para a governança

Segmento	Características
Nível institucional	<ul style="list-style-type: none"> - Organizacional - Interorganizacional - Multissetorial
Nível geográfico	<ul style="list-style-type: none"> - Local - Regional - Nacional - Supranacional - Global
Tipo de transação	<ul style="list-style-type: none"> - Comercial - Política - Institucional
Tema	<ul style="list-style-type: none"> - Econômico - Social - Ambiental (Climática, Resíduos, Água, etc.) - Científico - Tecnológico
Propósito	<ul style="list-style-type: none"> - Geração de valor para a organização - Geração de valor para a sociedade - Resolução de problemas complexos - Participação pública na gestão de interesses difusos da Sociedade
Formato do relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> - Hierárquico - Horizontal
Modelos teóricos de Governança Corporativa	<ul style="list-style-type: none"> - Teoria da agência - Teoria de stakeholders - Teoria de stewardship

Fonte: Smith, 2012, p. 12 e 13.

Com base nessa classificação de Smith (2012) fica evidenciada a gama de variáveis relacionadas a governança, sendo que a discussão da governança é um assunto que ainda para ser explorado.

Outro ponto nessa discussão é a Governança Corporativa, que Andrade e Rossetti (2006) apresentam alguns elementos que fizeram a temática como importante discussão dentro do contexto organizacional atualmente, ao longo do processo histórico de formação do capitalismo, ocorreram quatro aspectos relacionados a administração mais nítidos, que foram: a) o gigantismo e o poder das corporações; b) o processo de dispersão do controle das grandes corporações; c) o divórcio entre propriedade e a gestão; e por fim, d) a ascensão da tecnoestrutura organizacional como novo fator de poder dentro das corporações (ANDRADE; ROSSETTI, 2006).

Quadro 3 – Princípios básicos da Governança Corporativa do IBGC

Princípios	Descrição
Transparência	Consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à preservação e à otimização do valor da organização.
Equidade	Caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (stakeholders), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.
Prestação de contas (accountability)	Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis.
Responsabilidade corporativa	Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional, etc.) no curto, médio e longo prazos.

Fonte: IBGC, 2019.

A necessidade de encontrar modelos mais específicos de governança estimulou o surgimento da governança colaborativa, que nasce do seio de uma variedade de experiências locais que emergem como anticorpos em reação às falhas do modelo de gestão pública apoiado no governo, onde pode basear-se em relações informais, porém obriga à formalização da colaboração entre todos os participantes, o seu sucesso implica que os *stakeholders* detenham responsabilidade real pelos resultados das políticas e sejam envolvidos nos processos de tomada de decisão, que devem ocorrer nos espaços de discussão coletiva (GOMES, 2014).

2.2 Cadeia De Suprimentos Sustentável

Silva et al. (2012) destacam que os modelos de fazer negócios mudaram radicalmente três vezes ao longo da história: a primeira mudança aconteceu quando a Ford introduziu a produção em série; a segunda grande mudança foi a informática - sem esses dois modelos, não seríamos o que somos hoje, e por fim, a terceira, que estamos vivenciando atualmente, determina que os negócios precisam ser ecologicamente corretos, socialmente justos e

economicamente viáveis – o famoso “Triple Bottom Line” (TBL) e quem não cumprir esses padrões de exigências estará fadado ao fracasso.

E, nesse sentido, a logística não pode ficar fora dessa discussão, na medida em que ela é responsável significativamente pelas relações organizacionais, e um dos pontos que vem ganhando destaque atualmente é a Gestão da Cadeia de Suprimentos Sustentável.

Pagell e Wu (2009) definem o desenvolvimento da Cadeia de Suprimentos Sustentável como sendo a união dos conceitos de Logística, Cadeia de Suprimentos e Sustentabilidade, sendo que para ser considerada sustentável, uma Cadeia de Suprimentos não deve causar danos aos sistemas naturais ou sociais e também produzir lucros durante um determinado período de tempo, sendo importante destacar que além disso, deve ter clientes dispostos a assumir responsabilidades junto com a organização.

O Business Guide to a Sustainable Supply Chain (Guia Empresarial para uma Cadeia de Suprimentos Sustentável), desenvolvido pelo Conselho Empresarial da Nova Zelândia para o Desenvolvimento Sustentável, define o conceito de Cadeia de Suprimentos Sustentável como:

Gestão das matérias-primas e serviços de fornecedores para o fabricante/prestador de serviço e para clientes, ou processo inverso, com a melhoria dos impactos sociais e ambientais explicitamente considerados (*Business Guide to a Sustainable Supply Chain*, 2003).

Seuring e Müller (2008) definem a Gestão da Cadeia de Suprimentos Sustentável como sendo a gestão dos fluxos de informação, material e capital, além da cooperação entre as organizações ao longo da cadeia, buscando ganhos relacionados às dimensões econômica, ambiental e social do desenvolvimento sustentável, destacando que a gestão sustentável se apresenta mais eficiente quando comparada a gestão tradicional das cadeias.

3. Metodologia

A pesquisa baseou-se em uma coleta de dados secundários, onde foram pesquisados artigos relacionados a temática proposta, sendo aplicados as seguintes palavras-chaves: Gestão da Cadeia de Suprimentos Sustentável e Governança na GCSS.

4. Modelos de Governança na Cadeia de Suprimentos Sustentável - CSS

Nessa seção será apresentado quatro trabalhos relacionados a governança na gestão da Cadeia de Suprimentos Sustentável. Inicialmente no artigo de Abrantes e Gandolpho (2017), apresentam ferramentas para a implantação e uso do conceito de sustentabilidade dentro das empresas, adaptando as cadeias de suprimentos já existentes. Mostram que o principal objetivo de uma CSS é ser capaz de se sustentar sem afetar o meio ambiente.

O estabelecimento de uma CSS exige mudanças gerenciais, estruturais e organizacionais ao longo da cadeia, sendo que os benefícios de uma CSS compreendem a importância de poder selecionar fornecedores que atuem de forma sustentável, obter transparência no histórico da produção, criar processos de produção com consumo eficiente de recursos naturais e otimizar estoque e processos de transporte, e por fim os autores destacam que a CSS é o futuro das empresas e da sociedade.

A pesquisa verificada por Carvalho e Barbieri (2013), evidencia como uma empresa focal induz e implementa práticas socioambientais inovadoras em uma cadeia de suprimento orientada

à sustentabilidade, revela que uma característica das empresas focais orientadas à sustentabilidade é o alinhamento interno do negócio por meio de metas sociais e ambientais de forma que o desempenho social e ambiental é um dos fatores críticos.

Apresenta também modelos que enfocam estratégias de desenvolvimento sustentável das empresas, por meio de um estudo de caso realizado entre julho de 2011 e fevereiro de 2012 na empresa Natura, realizaram entrevistas com 15 funcionários das áreas de operações e logística, gerência de relacionamento com comunidades, sustentabilidade e qualidade das relações e concluíram que as preocupações com o desenvolvimento sustentável se dá por meio de inovações de todos os tipos e são as empresas focais das cadeias suas principais indutoras.

Na sequência, Queiroz, Sardeiro e Carneiro (2017) têm como tema a avaliação de cadeias de suprimentos sustentáveis: o caso dos operadores logísticos brasileiros, onde segundo os teóricos apresentados, o tema da sustentabilidade no Brasil ainda é pouco contemplado, no estudo foi adotado para a pesquisa o método de estudo de caso, foram escolhidas onze dos 127 maiores operadores logísticos brasileiros de 2015, publicado pela revista Tecnológica.

Os resultados apresentados apontam que mais de 50% das empresas pesquisadas utilizam certificações emitidas por organismos independentes, como a Fundação Carlos Alberto Vanzolini e Bureau Veritas Quality Internacional (BVQI). As empresas pesquisadas adotam práticas sustentáveis para selecionar fornecedores.

O artigo sob o tema Sustentabilidade e cadeia de suprimentos: uma perspectiva comparada de publicações nacionais e internacionais, de Dias, Labegalini e Csillag (2012), apresentaram um quadro de referência de conceitos da gestão de sustentabilidade na cadeia de suprimentos (GSCS). A metodologia adotada foi o Desk Research, baseado num conjunto de periódicos nacionais e internacionais em Gestão de Operações e Cadeia de Suprimentos.

Na literatura internacional a estratégia reversa de materiais teve início nos anos 1970, no Brasil, ainda existe poucas publicações a respeito da GSCS. Enquanto na literatura internacional a temática data de 1995, no Brasil, isso ocorreu somente a partir de 2003. No Brasil, o foco dos estudos se concentra em logística reversa havendo necessidade de estudar outros aspectos da GSCS, considerando a interdisciplinaridade.

Ainda no Brasil, é preciso dar ênfase à realidade do país, ressaltar inovações brasileiras, ofertas pesquisas sobre alternativas em termos de uso de materiais, conservação energética, equacionamento dos desmatamentos e sobre iniciativas práticas ainda não sistematizadas pela academia.

Sob o tema Gestão da cadeia de suprimentos sustentável: entendendo o discurso brasileiro, Silva et. al. (2013) analisam como está sendo veiculado o conceito de Gestão da Cadeia de Suprimentos Sustentável (GCSS), nos principais periódicos e congressos ligados à área de Operações e Sustentabilidade na Administração. Realizaram um estudo exploratório, por meio de um levantamento quantitativo de todos os trabalhos que podem ser considerados como universo da pesquisa, também foi feita uma abordagem qualitativa, analisando-se o

alinhamento dos conceitos apresentados na amostra selecionada sobre os conceitos de SSCM, foram muitas as pesquisas que trabalharam com pontos específicos na cadeia de suprimentos.

5. Conclusões

O intuito dessa pesquisa foi identificar nas pesquisas nacionais sobre como as organizações trabalham com a temática da GCSS e o papel da governança dentro dessa discussão.

As pesquisas apresentadas revelaram que ainda existem poucas publicações a respeito da Gestão da Cadeia de Suprimentos Sustentável no país, porém mesmo assim foram identificadas algumas empresas já estejam adotando esse processo, porém ainda em número insuficiente.

Outro ponto importante observado foi que as empresas nacionais ainda estão longe de adotarem as estratégias da GCSS, visto que as organizações atuam apenas em poucos recursos, muitos se restringindo apenas a logística reversa.

E, por fim, a presente investigação observou que a governança seria um importante mecanismo de gestão para as cadeias sustentáveis, pois nos artigos apresentados constatou-se poucos aspectos de governança.

Referências

ABRANTES, N.; GANDOLPHO, A. A. Cadeias de suprimentos sustentáveis: como o conceito de aplicado nos diversos níveis da cadeia pode gerar valor para as empresas. **Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, 2017.

ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança Corporativa**: fundamentos, desenvolvimento e tendências. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CARVALHO, A. P.; BARBIERI, J. C. Inovações socioambientais em cadeias de suprimento: um estudo de caso sobre o papel da empresa focal. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 10, n.1, p.232-256, Jan./Mar. 2013.

CONSELHO DA NOVA ZELÂNDIA PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL – **Business Guide to a Sustainable Supply Chain - A Practical Guide** - 2003. Disponível em: <<http://www.nzbcso.org.nz/supplychain/SupplyChain.pdf> >

DIAS, S. L. F. G.; LABEGALINI, L.; CSILLAG, J. M. Sustentabilidade e cadeia de suprimentos: uma perspectiva comparada de publicações nacionais e internacionais. **Produção**, v. 22, n. 3, p. 517-533, maio/ago. 2012.

ESTEVE, J. M. P. **Governança democrática**: Construção coletiva do desenvolvimento das cidades. Juiz de Fora: Editora UFJF, 2009.

GOMES, C. S. T. Desenvolvimento Local, Governança Colaborativa e Associativismo: Dinâmicas de mobilização para a ação no contexto do Município de Peniche. **Dissertação de Mestrado**. Instituto Universitário de Lisboa, 2014.

IBGC - **Instituto Brasileiro de Governança Corporativa**. Governança corporativa. Disponível em: < <https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa> >. Acesso em: 02 jun. 2019.

MARINI, C.; MARTINS, H. F. **Governança em ação**. Publix Editora, 2009.

MATIAS-PEREIRA, J. **Governança no Setor Público**. São Paulo, SP: Editora Atlas, 2010.

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**, v.45, n.2, p.37-56, April/2009.

QUEIROZ, M. M.; SARDEIRO, F. G.; CARNEIRO, M. C. C. Cunha. A avaliação de cadeias de suprimentos sustentáveis: o caso dos operadores logísticos brasileiros. REMIPE - **Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec**. Osasco v. 3, n.1, jan.-jun. 2017.

SEURING, S.; MÜLLER, M. *From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management*. **Journal of Cleaner Production**, 16(15), 1699-1710, 2008.

SILVA, C. L. *et al.* **Inovação e sustentabilidade**. Curitiba: Aymarã Educação, 2012.

SILVA, M. E. *et al.* Gestão da cadeia de suprimentos sustentável: entendendo o discurso brasileiro. **XXXVII Encontro da ANPAD**, 2013.

SMITH, V. P. B. Desafios socioambientais e os distintos tipos de governança. **VI Encontro Nacional da Anppas**, Belém - PA – Brasil, 18 a 21 de setembro de 2012.