



RELISE

## CADEIA DE SUPRIMENTOS SUSTENTÁVEL: ANÁLISE DAS PRÁTICAS PRESENTES NAS EMPRESAS DO ISE/BOVESPA<sup>1</sup>

Ana Carolina Salles<sup>2</sup>

Bruno Anicet Bittencourt<sup>3</sup>

Alex Pipkin<sup>4</sup>

Ana Paula Ferreira Alves<sup>5</sup>

### RESUMO

Em mercados globalizados, a competitividade e o desempenho das empresas passaram a ser mensurados também pela gestão de suas cadeias de suprimentos. Nesse contexto, práticas sustentáveis passam a ser cada vez mais exigidas por seus *stakeholders* e difundidas não só na dimensão da empresa, mas também da cadeia de suprimentos na qual ela está inserida. Nessa perspectiva, pensar a gestão da cadeia de suprimentos sustentável envolve não somente a integração das funções organizacionais, mas também a articulação e desenvolvimento cooperativo entre os elos, para que seja possível adotar e difundir práticas mais responsáveis em termos sociais e ambientais, bem como atingir objetivos conjuntos nessas áreas. Este artigo objetiva analisar as práticas de sustentabilidade na cadeia de suprimentos das empresas listadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa, a partir de um estudo exploratório qualitativo com dados secundários. Os resultados apontam que algumas empresas não consideram o tema cadeia de suprimentos tão relevante quanto outros ao comunicar o resultado de suas operações aos acionistas. Alguns setores de empresas se encontram em um estágio mais avançado de maturidade enquanto outras ainda se encontram incipientes em relação à natureza, intensidade e abrangência das práticas de sustentabilidade ao longo da cadeia de suprimentos. Além disso, entende-se que uma empresa que deseja ser realmente mais sustentável, precisa levar em consideração todos os *stakeholders* envolvidos nas suas operações ao direcionar suas ações, políticas e diretrizes e não somente aqueles considerados prioritários.

---

<sup>1</sup> Recebido em 24/11/2017.

<sup>2</sup> Universidade Federal do Rio de Janeiro. ana.salles@sage.coppe.ufrj.br

<sup>3</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul. brunoabittencourt@gmail.com

<sup>4</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul. alex.pipkin@hotmail.com

<sup>5</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul. anapfalves@gmail.com



RELISE

172

**Palavras-chave:** Práticas de sustentabilidade; Cadeia de suprimentos; SSCM.

### **ABSTRACT**

In globalized markets, the competitiveness and performance of companies are also measured by the management of their supply chains. In this context, sustainable practices are increasingly demanded by their stakeholders and disseminated not only in the size of the company but also in the supply chain in which it is embedded. In this perspective, thinking about the sustainable supply chain management involves not only the integration of organizational functions, but also the articulation and cooperative development between the links, so that it is possible to adopt and spread more socially and environmentally responsible practices, as well as achieve objectives in these areas. This article aims to analyze sustainability practices in the supply chain of companies listed in the Bovespa Corporate Sustainability Index, based on a qualitative exploratory study with secondary data. The results indicate that some companies do not consider the supply chain as relevant as others when communicating the results of their operations to the shareholders. Some business sectors are in a more advanced stage of maturity while others are still incipient regarding the nature, intensity, and breadth of sustainability practices along the supply chain. In addition, it is understood that a company that wishes to be truly more sustainable must take into account all the stakeholders involved in its operations by directing its actions, policies and guidelines, not just those that are considered priorities.

**Keywords:** Sustainability practices; Supply chain; SSCM.

### **INTRODUÇÃO**

Preocupações acerca do futuro do planeta e da humanidade vêm se tornando cada vez mais frequentes com o aumento de problemas socioambientais. A partir disso, é necessário que as organizações se adaptem e incorporem ações sustentáveis nas suas operações. A primeira definição sobre desenvolvimento sustentável ocorreu em 1987, com a publicação do Relatório de Brundtland “*Our Common Future*”, que o define como “aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer as gerações futuras de atenderem suas próprias necessidades” (CMMAD, 1991). A partir disso,



RELISE

173

diversas abordagens em torno da sustentabilidade vêm sido discutidas, contudo, uma das mais conhecidas é a que considera que a sustentabilidade é amparada por três pilares: econômico, ambiental; e social, frequentemente referenciados como *Triple Bottom Line* (ELKINGTON, 1997).

Segundo Hart e Milsten (2003), a sustentabilidade global caracteriza-se por ser complexa, multidimensional e emergente; reforçam ainda que as empresas devem empreender esforços para desenvolver capacidades a fim de reorientar suas competências adotando tecnologias e habilidades mais sustentáveis. Dessa forma, a introdução efetiva da sustentabilidade em empresas exige ações que extrapolam os limites organizacionais (SEURING; MÜLLER, 2008a).

No atual contexto de alta competitividade e globalização, as empresas passaram a ser analisadas de acordo com suas cadeias de suprimentos (CARVALHO; BARIBIERI, 2013). Diante disso, as aplicações de práticas sustentáveis devem ser pensadas não só na dimensão da empresa, como também, na cadeia na qual ela está inserida. Assim, a cadeia de suprimentos pode ser considerada mais sustentável no momento em que insere as dimensões econômica, ambiental e social nas suas operações, nas estratégias e na tomada de decisão atingindo um bom desempenho nessas três dimensões (PAGELL; WU, 2009), sendo possível promover melhorias e vantagem competitiva para todos os envolvidos (PAGELL; WU, 2009).

Assim, as organizações que desejam aperfeiçoar as práticas sustentáveis na sua cadeia de suprimentos precisarão se tornar mais proativas, passando a monitorar seus fornecedores em um conjunto de funções de negócios (SEURING; MÜLLER, 2008a). A gestão da cadeia de suprimentos sustentável corresponde ao gerenciamento dos fluxos de material, informação e capital, bem como, da cooperação entre as empresas que compõem a cadeia, ao mesmo tempo em que considera os objetivos relacionados às



RELISE

174

dimensões econômica, social e ambiental da sustentabilidade, os quais são resultantes das exigências de seus clientes e *stakeholders* (SEURING; MULLER, 2008a).

Portanto, diante de um mercado que está cada vez mais preocupado com a sustentabilidade, as empresas que conseguirem aproveitar a oportunidade, utilizar o conhecimento e tiverem capacidade na resolução de problemas junto com seus parceiros, terão uma vantagem competitiva mais expressiva ao cumprir determinados critérios ambientais e sociais para permanecerem parte dessas relações (RAO; HOLT, 2005). Nessa perspectiva, esta pesquisa tem o objetivo de analisar as práticas de sustentabilidade na cadeia de suprimentos das empresas listadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa. Para tanto, realizou-se uma pesquisa qualitativa de método exploratório a partir de dados secundários com base nas categorias propostas por Beske e Seuring (2014) e Beske, Land e Seuring (2014).

Além desta parte introdutória, este estudo está dividido em mais quatro seções. Na primeira seção, será realizada uma revisão teórica sobre as temáticas: cadeia de suprimentos e sustentabilidade na cadeia de suprimentos. Na sequência, serão explicitados os procedimentos metodológicos desta pesquisa. Na terceira seção, serão expostas a análise e discussão dos resultados obtidos. Por fim, serão apresentadas as considerações finais.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### *Cadeia de Suprimentos*

Face às pressões do movimento de globalização, aumento da demanda dos mercados consumidores, progressos significativos na tecnologia da informação e o crescimento do nível de competitividade nos mercados, as organizações começaram a atuar por meio de cadeias de suprimentos (RAO; HOLT, 2005). O que antes era local agora passa a ser global fazendo com que



RELISE

175

as empresas deixem de competir com membros isolados e passem cada vez mais a competir na lógica de cadeia de suprimentos *versus* cadeia de suprimentos (ASHBY; LEAT; HUDSON-SMITH, 2012). Assim, as cadeias de suprimentos passaram a desempenhar um papel-chave para o melhor desempenho das organizações (RAO; HOLT, 2005).

A cadeia de suprimentos pode ser 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 (SEURING; MÜLLER, 2008a), ou como o “alinhamento de firmas para levar produtos ao mercado” (LAMBERT; COOPER; PAGH, 1998, p.504). A análise de uma cadeia de suprimentos começa a partir da “empresa focal” e os membros dessa cadeia são todas as organizações com as quais a empresa focal interage direta ou indiretamente (LAMBERT; COOPER; PAGH, 1998). As empresas focais gerenciam e comandam os fluxos de informação e insumos, bem como detêm o poder de influenciar seus elos a desempenharem atividades mais efetivas para que toda a cadeia alcance resultados mais satisfatórios (SEURING; MÜLLER, 2008a), por meio da difusão de inovações e de práticas mais responsáveis (CARVALHO; BARBIERI, 2013).

No entanto, para que isso ocorra, é necessário que haja um alto grau de colaboração entre os elos a fim de garantir maiores níveis de eficiência e eficácia na entrega do produto final (MENTZER et al., 2001). Para Mentzer et al. (2001, p. 18), a gestão da cadeia de suprimentos é “a coordenação sistêmica e estratégica das funções tradicionais dos negócios e das táticas através dessas funções em uma empresa particular e através dos negócios com a cadeia de suprimentos com o objetivo de melhorar o desempenho no longo prazo das empresas individuais e da cadeia de suprimentos como um todo”. Nesse sentido, a GCS parece ser a orientação de gestão que mais bem



RELISE

176

contempla processos e gestão de informação que agregue valor aos clientes e demais *stakeholders*.

Essa articulação demanda que a cadeia de suprimentos tenha uma gestão adequada, permitindo o desenvolvimento de relacionamentos interorganizacionais estreitos e duradouros para garantir vantagens competitivas e o acesso a recursos críticos, assim como a adoção de estratégias focadas na cooperação e confiança entre os elos (PATHAK et. al, 2007; FYNES et al., 2008). Assim, a GSC passou de perspectivas operacionais para perspectivas estratégicas com foco na relação de longo prazo, tornando a cadeia mais competitiva frente às cadeias concorrentes (ANDERSEN; SKJOETT-LARSEN, 2009).

#### *Sustentabilidade na Cadeia de Suprimentos*

A temática da sustentabilidade vem sendo incluída nos debates acerca do gerenciamento da cadeia de suprimentos. Diante de uma nova dinâmica econômica de mercados, entende-se que a lucratividade não é o único objetivo, assim, preocupações mais amplas com pessoas e com o meio ambiente passam a representar variáveis relevantes a longo prazo no mundo corporativo (SEURING; MÜLLER, 2008a; CARVALHO; BARBIERI, 2013). Nessa busca crescente para integrar questões ambientais e sociais à gestão da cadeia de suprimentos, verifica-se que ações sustentáveis passam a fazer parte de forma mais intensa da gestão operacional da cadeia de suprimentos. Isso ocorreu tanto pela preocupação com os recursos, que podem ser entendidos como finitos, e pela forma de processamento dos produtos e serviços, quanto por pressões externas de diversos *stakeholders* em relação a produtos e processos mais sustentáveis (ANDERSEN; SKJOETT-LARSEN, 2009).

De acordo com Seuring e Müller (2008a), cadeias de suprimentos sustentáveis (SSCM) têm o objetivo de atuar nas três dimensões do





RELISE

177

desenvolvimento sustentável (econômica, ambiental e social) e de atender os requisitos de clientes e dos *stakeholders*. Uma cadeia de suprimentos engloba atividades relacionadas com o fluxo e a transformação de produtos, desde os insumos até ao consumidor final, bem como os fluxos de informação associados. Já a cadeia de suprimentos sustentáveis seria a integração dessas atividades, através de melhores relações da cadeia de abastecimento, para alcançar uma vantagem competitiva sustentável (SEURING; MÜLLER, 2008a). Nesse contexto, a vantagem competitiva além de ser mensurada por indicadores financeiros, deve ser medida pelo benefício percebido pelos clientes e *stakeholders* nas outras duas dimensões (ANDERSEN; SKJOETT-LARSEN, 2009). Estudos da área de SSCM mostram que essa preocupação em relação às três dimensões da sustentabilidade permite que as cadeias de suprimentos sustentáveis tenham diferencial nos resultados, sendo mais competitivas do que as demais cadeias (LINTON, KLASSEN, JAYARAMAN, 2007; ANDERSEN; SKJOETT-LARSEN, 2009).

Para Seuring e Müller (2008b), as organizações avançam rumo à sustentabilidade e se envolvem em práticas de cadeias de suprimentos sustentáveis para reagirem às pressões e aos incentivos de seu ambiente. A orientação estratégica para sustentabilidade nos processos de decisão de uma empresa pode ser uma condição fundamental para alcançar um verdadeiro desempenho sustentável (PAGELL; WU, 2009). Dessa forma, a proatividade para sustentabilidade de cada empresa é um aspecto crucial para o sucesso da cadeia como um todo (BESK; LAND; SEURING, 2014). O desempenho da cadeia de suprimentos pode ser melhorado através do envolvimento em relacionamentos de longo prazo com os fornecedores (FYNES *et al.*, 2008). Nota-se que o relacionamento de longo prazo entre os parceiros da cadeia de suprimentos, baseados na confiança é uma característica importante desse tipo de cadeia de suprimentos. Além disso, outras características são recorrentes



RELISE

178

em práticas de cadeias de suprimentos sustentáveis, como a cooperação entre elos da cadeia de suprimentos, o desenvolvimento de fornecedores, a maior comunicação entre os parceiros e o apoio da alta gerência (BESKE, 2012; SEURING; MÜLLER, 2008b).

A presença de continuidade da cadeia de suprimento envolve as práticas de cooperação de longo prazo entre as empresas com seus fornecedores e clientes e é fundamental para a efetividade da cadeia (PAGELL; WU, 2009). Para isso, os parceiros devem buscar ativamente identificar, atenuar e eliminar fontes de riscos, o que não só significa que os membros da cadeia permanecerão no negócio, mas também, que eles mantêm a possibilidade de crescer e inovar juntos (PAGELL; WU, 2009). Nesse sentido, por meio das interações entre os membros da cadeia, a efetiva integração e colaboração entre os parceiros passam a ser fonte geradora de valor e competitividade. Essa cooperação resulta em processos e produtos sustentáveis que atendem as demandas específicas dos clientes e parceiros conduzindo a uma vantagem competitiva e uma diminuição de riscos, tanto para as empresas quanto para as cadeias de suprimentos (SEURING, 2011).

## MÉTODO

Visando atingir o objetivo de analisar as práticas de sustentabilidade voltadas à cadeia de suprimentos de empresas listadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa, esta pesquisa possui abordagem qualitativa. A pesquisa qualitativa permite a imersão dos pesquisadores em um conjunto de acontecimentos para conhecer melhor as relações do fenômeno em análise (GIL, 2010). Além disso, a pesquisa é exploratória. Este tipo de pesquisa é adequado quando o objetivo é desenvolver, elucidar e aprimorar ideias ou a descoberta a fim de proporcionar maior familiaridade com o





RELISE

179

problema, possibilitando o entendimento do problema através da identificação de significados e da investigação de dados empíricos (GIL, 2010).

O universo de análise compreendeu as 37 empresas listadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bolsa de Valores do Estado de São Paulo (BM&FBOVESPA). O ISE é uma ferramenta para análise comparativa da performance das empresas listadas na BM&FBOVESPA sob o aspecto da sustentabilidade corporativa, destacando o desempenho das empresas nas dimensões econômico-financeira, social e ambiental (BM&FBOVESPA, 2014). Dentre as exigências para participação neste índice, as empresas precisam elaborar e publicar um relatório anual de sustentabilidade, evidenciando práticas que contribuem para a rentabilidade da empresa, à natureza e à sociedade. Diante disso, os procedimentos de coleta de dados envolveram o levantamento de dados secundários: os relatórios de sustentabilidade das empresas listadas no ISE. Os dados foram coletados diretamente no site da BM&FBOVESPA, durante o mês de maio e junho de 2014. Em virtude da publicação e da disponibilização no site da bolsa de valores, 10 relatórios referem-se ao ano de 2012 e 27, ao ano de 2013. A lista das 37 empresas está apresentada no Quadro 01, conforme seu setor de atuação.



RELISE

180

<b>Bancos</b>	<b>Commodities</b>	<b>Energia</b>
1. Bicbanco	12. Gerdau	24. AES Tiete
2. Banco do Brasil	13. Vale	25. Cemig
3. Bradesco	14. Gerdau MET	26. Copel
4. Itau S.A	<b>Construção Civil</b>	27. Coelse
5. Itaú Unibanco	15. Duratex	28. CPFL Energia
6. Santander	16. Ecorodovias	29. Energias do Brasil
7. Sulamerica	17.. Even	30. Eletrobrás
<b>Alimentos</b>	18. CCR	31. Eletropaulo
8. BRF Brasil Foods	<b>Celulose</b>	32. Light S.A
<b>Petróleo</b>	19. Fribia	33. Tractebel
9. Ultrapar	20. Suzano Papel e Celulose	34. CESP
<b>Cosméticos</b>	<b>Telecomunicações</b>	35. WEG
10. Natura	21. Telemar OI	<b>Água e Saneamento</b>
<b>Logística</b>	22. Tim	36. SABESP
11. Braskem	23. Telefônica	37. COPASA

**Quadro 1. Lista de Empresas por setor**

**Fonte: Elaborado pelos autores**

Para analisar os dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. Esta técnica consiste em fazer uma organização dos dados, realizar um desmembramento, através de diferentes núcleos de sentido e, posteriormente, reagrupar essas partes em categorias analíticas, isto é, classes que reúnem elementos comuns permitindo que se façam inferências sobre os dados obtidos (BARDIN, 2011). O processo de análise dos dados compreendeu três etapas: Organização, Desmembramento e Reorganização, que compõem as etapas de três rodadas de análise dos relatórios. O **processo de organização** consistiu em coletar os relatórios, agrupá-los por setor de atividade e dividi-los para a primeira rodada de análise. Por sua vez, o **processo de desmembramento** consistiu em realizar a primeira e a segunda rodada para efetivamente desmembrar o conteúdo dos relatórios em partes. Assim, a primeira rodada compreendeu uma leitura individual geral do relatório para identificar se as empresas têm práticas de sustentabilidade relacionadas aos seus fornecedores e a segunda rodada compreendeu uma análise aos pares para identificação



RELISE

181

dessas práticas de sustentabilidade. Importante ressaltar que os relatórios foram analisados com foco específico para identificar o que está sendo realizado com os fornecedores em relação à sustentabilidade na cadeia de suprimentos dessas empresas. Porém, os relatórios foram analisados como um todo, visto que podem existir práticas de sustentabilidade presentes no relatório em outras divisões/seções que não aquelas relacionadas aos fornecedores.

Por fim, o **processo de reagrupamento** compreendeu a terceira e última rodada de análise que inclui uma revisão da segunda rodada por pares diferentes daqueles que analisaram os relatórios na rodada anterior, para que então possa se confirmar se os dados extraídos dos relatórios estão de acordo com as categorias de análise. Após realizada a análise separada e independente de cada pesquisador, foram feitas reuniões com o objetivo de debater os conteúdos e estabelecer o enquadramento nas respectivas categorias de análise. Destaca-se que, quando ocorreram dúvidas em relação à categorização de algum dado, essas foram discutidas entre os autores do estudo a fim de se alcançar um consenso. Após, desmembradas as partes ou núcleos de sentido dos relatórios de sustentabilidade, as partes foram reagrupadas em núcleos de sentido validados, o que garante que eles possuem significados comuns no que tange às práticas de sustentabilidade em relação aos fornecedores. O reagrupamento dessas partes foi realizado por meio das categorias de análise baseadas nos estudos de Beske e Seuring (2014) e Beske, Land e Seuring (2014). Os focos de análise de cada uma das cinco categorias estão apresentados no Quadro 02 a seguir.



RELISE

<b>Categoria</b>	<b>Foco de Análise</b>
Orientação Estratégica	Orientação para o <i>triple bottom line</i> ; Orientação para a gestão da cadeia de suprimentos
Continuidade	Seleção de parceiros; Desenvolvimento de parcerias; Relacionamentos de longo prazo
Colaboração	Desenvolvimento conjunto; Articulação técnica e logística; Comunicação avançada
Gestão de Riscos	Acompanhamento individual; Gerenciamento das demandas de <i>stakeholders</i> ; Normas e certificações
Proatividade (para a sustentabilidade)	Aprendizagem; Engajamento com as partes interessadas; Capacidade de inovação; Análise do ciclo de vida

**Quadro 2. Categorias de análise**

Fonte: Alves (2014)

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### *Orientação Estratégica*

Adotar uma postura estratégica de proteção e mecanismos de gestão ambiental são de suma importância para as empresas do setor de energia. Isto porque proteger o meio ambiente significa garantir a sustentabilidade do negócio, uma vez que suas operações dependem de recursos naturais e impactam o meio ambiente. A Abertura para o diálogo e disposição para ações de engajamento também foram percebidas pelas empresas do setor. Ademais, a orientação para a cadeia de suprimentos se mostra presente ao demandar esse mesmo comprometimento dos seus fornecedores. Empresas do setor de alimentos e energia evidenciam ter seus valores alinhados aos princípios do Pacto Global, nas frentes de atuação com clientes, colaboradores, fornecedores, governo e sociedade. Além disso, percebe-se que a sustentabilidade é dada como um pilar estratégico da organização, evidenciando diversas metas relacionadas ao tema, como o estímulo à sustentabilidade na cadeia de valor e o aprimoramento da gestão dos fornecedores.

Com relação à Orientação Estratégica, as empresas do setor Bancário e de Água e Saneamento apresentam valores e posicionamentos congruentes com o TBL e sua cadeia de suprimentos. As empresas desse setor também



RELISE

183

buscam criar uma relação sustentável com clientes e fornecedores focando na satisfação e no relacionamento baseado em valores éticos que orientam suas atuações com seus públicos de interesse e que estão explícitos nos seus respectivos Códigos de Ética e Conduta. Já as empresas do setor bancário, percebem seus fornecedores como parceiros essenciais para o atingimento de suas metas relacionadas ao TBL. Percebe-se que essas empresas buscam identificar oportunidades socioambientais na cadeia de fornecedores a fim de alcançarem redução de custos e mitigação de riscos que é pautada na legislação vigente.

Empresas de diversos setores como o de celulose, bancário, energia, água e saneamento também possuem uma governança corporativa, que orienta a gestão dos negócios e a sustentabilidade empresarial, segue as melhores práticas de mercado e se baseia nos pilares de transparência e compromisso permanente com todos os seus públicos. Além disso, algumas empresas apresentam um Comitê de Sustentabilidade cujo foco de atuação estende-se a todos os *stakeholders*, promovendo ações e medidas voltadas para melhoria contínua do desempenho nas dimensões econômica, social, ambiental e governança corporativa. As empresas do setor de celulose entendem o seu negócio como fonte renovável e sustentável de vida. Elas demonstram sua orientação através de práticas como o cadastro de fornecedores e parceiros locais como forma de contribuir para o desenvolvimento das regiões onde operam, estimulando práticas sustentáveis com fornecedores estratégicos a respeito das mudanças climáticas com ações relacionadas à gestão de emissões de Gases do Efeito Estufa.

As empresas do setor de commodities buscam construir novas oportunidades de negócios e, ao mesmo tempo, gerar rentabilidade diferenciada, seguindo os princípios de transparência e respeito com seus públicos de interesse, investindo em tecnologias para preservação do ar, das



RELISE

184

águas e do solo, e buscando reduzir continuamente o impacto no meio ambiente. As empresas do setor da construção civil também apresentam uma orientação para a responsabilidade socioambiental. Essas empresas buscam incorporar a sustentabilidade aos seus respectivos processos de planejamento estratégico, desenvolver e cultivar uma cultura organizacional focada no compromisso com a sustentabilidade, o que envolve uma série de iniciativas de engajamento que compreende seus colaboradores, fornecedores e a sociedade com temas vinculados ao TBL. De forma geral, essas empresas possuem uma orientação para a gestão de suas cadeias de suprimentos como o objetivo de criar uma cultura voltada à sustentabilidade junto aos seus fornecedores, estruturando áreas organizacionais que se preocupam com a aplicação dos valores éticos, a identificação de oportunidades e mitigação de riscos socioambientais na cadeia de fornecedores.

A empresa do setor de cosméticos possui estratégias de sustentabilidades cujos principais vetores são inovação e geração de novos negócios por meio de soluções que criem valor compartilhado para toda a sua rede de relações. A sustentabilidade é hoje um componente relevante desde o planejamento da companhia, passando pela definição de indicadores e metas que embasam suas atividades, e sua estratégia de sustentabilidade nasce do processo de relacionamento e engajamento com os públicos. A empresa do setor de logística tem sua orientação voltada para a preocupação com a sustentabilidade na cadeia de suprimentos, confirmada nos seus valores, princípios e práticas, focadas principalmente no produto. As empresas do setor de telecomunicações apresentam uma forte orientação para a responsabilidade socioambiental, focadas em ações para promover o desenvolvimento sustentável de suas cadeias de suprimentos. O compromisso com o desenvolvimento sustentável é fortalecido pelo acompanhamento contínuo do desempenho ambiental, identificação de novas oportunidades por meio de





RELISE

185

parcerias com fornecedores e outras entidades, considerando critérios socioambientais e o alinhamento com as suas diretrizes empresariais, a fim de alcançar redução de custos e riscos e mitigação de impactos.

Por fim, a empresa do segmento de petróleo apresenta como orientação estratégica as suas diretrizes voltadas para a preocupação com as práticas sustentáveis na sua cadeia de fornecedores. Tendo em vista essa preocupação, a companhia foi reconhecida e premiada em diversos eventos pela sua capacidade de inovação alinhada aos princípios de sustentabilidade.

### *Continuidade*

Entre as ações de continuidade na cadeia de suprimentos, as empresas do setor de energia possuem algumas iniciativas para selecionar seus fornecedores de modo que eles atendam as demandas da instituição e apresentem conformidade com os requisitos exigidos. Entre essas iniciativas está o desenvolvimento de Portais para Cadastramento de Fornecedores. Para empresas do setor de energia, os requisitos exigidos para a contratação de fornecedores compreendem aspectos técnicos, jurídicos, de regularidade fiscal, responsabilidade social e ambiental e aspectos econômico-financeiros.

Os mecanismos de seleção de fornecedores utilizados por estas empresas permitem o acompanhamento contínuo, estruturado e padronizado da qualidade de prestação de serviços. As contratações de materiais e serviços das empresas do setor de energia, água e saneamento e do setor bancário, são sempre realizadas em conformidade com a Lei de Licitações nº 8.666/93, não possibilitando a escolha regionalizada. Apesar disso, as empresas buscam selecionar fornecedores em conformidade com a legislação ambiental que utilizam materiais oriundos de fontes renováveis, de fácil destinação, biodegradáveis ou recicláveis/reutilizáveis. Outra prática que visa a continuidade da cadeia de suprimentos realizada pelas empresas do setor de



RELISE

186

água e saneamento é a realização de benchmarking, treinamento e identificação de futuros parceiros para projetos de cogeração de energia e aproveitamento do biogás.

Nessa mesma linha, empresas do setor de celulose ainda demonstram iniciativas com vistas a redução de custos e negociação de maneira integrada com seus fornecedores além de realização de benchmarking de melhores práticas sociais e ambientais extensíveis aos seus fornecedores. Ressalta-se que trabalho infantil e análogo à escravidão são evidenciados como inaceitáveis tanto nas empresas do setor de energia, água e saneamento, celulose, construção civil como na cadeia de seus fornecedores. As empresas ainda orientam e recomendam que os fornecedores cumpram parâmetros de sustentabilidade na fabricação de seus produtos ou na prestação de seus serviços. Uma forma de assegurar a efetividade dessas ações ocorre por meio de resoluções como as que constam no Código de Ética das empresas do setor de energia, água e saneamento, onde estão estabelecidos compromissos de conduta no relacionamento com seus fornecedores.

As empresas do setor de alimentos, celulose, construção civil e commodities evidenciam selecionar fornecedores locais a fim de desenvolver a região na qual estão inseridas. No que tange ao setor bancário, de commodities, construção civil e telecomunicações referente à seleção de parceiros, percebe-se que as empresas selecionam seus possíveis fornecedores através de uma avaliação de comprometimento destes com suas políticas. Algumas empresas do setor de construção civil e de telecomunicações possuem nos seus processos de seleção de fornecedores além de questões socioambientais, questões relacionadas a custos, qualidade e capacidade de entrega do parceiro, saúde financeira e questões jurídicas. Além de requisitos tradicionais, as empresas do setor bancário estão buscando qualificar seus fornecedores com base em questões relacionadas ao TBL.



## RELISE

187

Dentre as práticas de continuidade na cadeia, as empresas de diversos setores como o bancário, celulose, construção civil, cosméticos, petróleo e telecomunicações buscam o estabelecimento de relacionamentos de longo prazo pautados pela conduta ética, transparência e confiança com seus fornecedores. As empresas do setor de commodities acreditam que a construção de relacionamentos com seus fornecedores é fundamental para aprimorar suas práticas de eficiência, o que se traduz na fabricação de produtos com qualidade diferenciada e na redução de custos. A empresa do setor de cosméticos busca na criação de parcerias, a construção de uma cadeia com maior valor agregado. Destaca-se ainda que alguns setores como o de construção civil, celulose, cosméticos, desenvolveram programas de premiação aos fornecedores mais sustentáveis como forma de incentivar e garantir a continuidade das ações de responsabilidade socioambiental.

Como relação às práticas de continuidade na cadeia de suprimentos, nas empresas do setor de cosméticos, logística, petróleo e telecomunicações, encontram-se também ações e programas de engajamento com sua cadeia de suprimentos para sensibilizar e evoluir em questões socioambientais. Ainda, as empresas do setor de logística, construção civil e energia desenvolveram cartilhas e manuais com os processos e as práticas socioambientais da empresa, destacando o fornecimento de insumos, materiais e serviços. Para a empresa do setor de petróleo e telecomunicações, a forma mais evidente de garantir a continuidade da sua cadeia de suprimentos é limitada às ações e programas de qualificação e treinamento de seus fornecedores

### *Colaboração*

Na busca pela sustentabilidade, as empresas do setor de energia estabelecem parcerias cooperativas umas com as outras, investindo na pesquisa e no desenvolvimento. Para facilitar o alinhamento com os



RELISE

188

fornecedores, as empresas do setor de energia, de água e saneamento e de cosméticos possuem um Código de Ética que é compartilhado com todos na cadeia. Algumas empresas dos setores de energia, alimentos, água e saneamento, celulose, commodities, construção civil, cosméticos, logística, petróleo e telecomunicações realizam práticas de engajamento por meio de treinamentos e incentivam os fornecedores através de palestras e encontros periódicos. Algumas empresas também realizam eventos com distribuição de prêmios com o objetivo de promover o compromisso e a conscientização a respeito da sustentabilidade e incentivar os fornecedores na busca da excelência em requisitos como qualidade, prazo, segurança, meio ambiente e responsabilidade social. Tais iniciativas objetivam intensificar a integração com fornecedores, desenvolver soluções em conjunto para a cadeia, propiciar o alinhamento dos objetivos e contemplando as principais orientações e requisitos para manutenção e desenvolvimento da cadeia de suprimentos.

As empresas do setor de celulose, construção civil e commodities ainda colaboram com o aprimoramento de fornecedores locais, apoiando financeiramente programas de desenvolvimento de boas práticas ambientais e de gestão financeira, fiscal, trabalhista, de qualidade e de saúde e segurança do trabalho. As empresas do setor de energia, do setor bancário, celulose, água e saneamento, commodities, construção civil e de telecomunicações, desenvolvem programas de responsabilidade socioambiental, de educação corporativa para a sustentabilidade, programas de reciclagem, entre outros. Entre as práticas de colaboração com a cadeia de suprimentos da empresa do setor de cosméticos está a inclusão de áreas funcionais que atuarão em conjunto com os fornecedores, garantindo o mapeamento completo do ciclo de fornecimento. No setor de água e saneamento, de construção civil e de cosméticos, as práticas de colaboração se apresentam na forma de relação de cooperação técnica e financeira com fornecedores. Ocorrem parcerias de



## RELISE

189

cooperação técnica entre companhias de saneamento, universidades, entidades do setor público e privado. As atividades de cooperação são desempenhadas na forma de visita técnica, assistência técnica ou consultoria, que os fornecedores recebem das empresas bem como um modelo de sustentabilidade adequado e aplicável ao negócio.

As práticas de colaboração das empresas do setor bancário dizem respeito à qualificação e o desenvolvimento de capacidades de inovação. Os bancos apresentam uma forte preocupação com o treinamento de suas áreas de compras e da cadeia de fornecedores em relação à sustentabilidade. Algumas empresas do setor de commodities expandiram o mapeamento de riscos críticos operacionais de seus processos de produção, focando principalmente nos seus fornecedores. Ademais, a empresa do setor de petróleo desenvolve sólidas parcerias com seus fornecedores por meio do compartilhamento dos princípios e dos benefícios de seu modelo de negócios, permitindo maior eficiência na interação com seus fornecedores. Por fim, as empresas do setor de telecomunicações evidenciam um foco no diálogo e comunicação entre as empresas e os demais elos da cadeia de valor, afim de compreender suas expectativas e apresentar as melhores soluções envolvendo toda a cadeia. É por meio da comunicação com os *stakeholders* que se fortalece o processo de engajamento.

### *Gestão de Risco*

A correta identificação e avaliação dos riscos ambientais, sociais e operacionais em todas as suas atividades permite que as empresas operem seus negócios de forma responsável, contribuindo efetivamente para a melhoria da qualidade ambiental das regiões onde atuam. Por isso, as empresas do setor de energia, água e saneamento e commodities evidenciam uma estrutura de governança composta por uma assembleia geral, conselho de



## RELISE

190

administração e diretoria-executiva, além de um conselho fiscal para acompanhar a evolução das empresas nas dimensões econômica, social e ambiental. Nesse sentido, as empresas do setor bancário têm desenvolvido sistemas de avaliação dos parceiros a fim de verificar suas respectivas práticas em nível de Governança, Técnico-Operacional, Administrativo-Financeiro, Social e Ambiental. A empresa do setor de petróleo limita suas ações a programas de qualificação e treinamento, nos quais busca capacitar seus fornecedores para gerir e diminuir os riscos desse relacionamento. Para as empresas dos setores bancários, de água e saneamento, celulose, commodities, construção civil e celulose, nos casos em que ocorrem avaliações insatisfatórias, são recomendadas ações de melhoria com objetivo de qualificar de forma sistemática a cadeia de suprimentos.

Dentre as práticas de gestão de risco na cadeia de suprimentos das empresas do setor de commodities e do setor de alimentos, energia, e telecomunicações, tem-se o gerenciamento de riscos e impactos ambientais e sociais, por meio de sistemas de gestão ambiental, programas, gestão de sustentabilidade na cadeia de fornecedores, diagnósticos de sustentabilidade, programas de monitoramento da cadeia de fornecedores e de gestão integrada de fornecedores. No caso da empresa de cosméticos, o impacto ambiental causado pelos seus principais fornecedores é monitorado, através do acompanhamento de desempenho do consumo de água e energia e da geração de resíduos de insumos. Para gerir e auxiliar o desenvolvimento de seus fornecedores, algumas empresas do setor de energia, de construção civil e do setor de commodities contam com o Índice de Desempenho de Fornecedores (IDF), ferramenta capaz de auxiliar a organização a se antecipar aos riscos operacionais, além dos riscos de imagem e reputação, causados pela postura de seus fornecedores. As empresas do setor de logística realizam o acompanhamento dos prestadores de serviço estratégicos através dos





## RELISE

191

indicadores do Índice de Parceria (InPar) e do Sistema de Avaliação de Segurança, Saúde, Meio Ambiente e Qualidade (SASSMAQ).

As companhias do setor de energia, commodities, construção civil, telecomunicações e de água e saneamento também realizam estudos aprofundados de impacto ambiental, gerenciam as fases de implantação e operação para garantir o atendimento das exigências tanto próprias quanto de seus fornecedores. Em função da natureza de operação, as companhias do setor de energia, commodities, construção civil, telecomunicações e de água e saneamento possuem autorizações e licenças, além de certificações conforme os requisitos da NBR ISO 9001:2000, NBR ISO 14001:2004 e OHSAS 18001, que garantem a excelência no cumprimento das normas internacionais relacionadas a qualidade, saúde, segurança do trabalho e meio ambiente, com zero não conformidade. Além disso, algumas empresas do setor de commodities ainda apresentam programas de ética e *compliance* que objetiva analisar e investigar se os parceiros e potenciais parceiros não estão envolvidos em atos corruptos.

As empresas dos setores de energia, bancários, celulose, commodities, construção civil e telecomunicações incluem nos contratos de fornecedores de materiais e serviços cláusulas referentes a questões ambientais e sociais. Da mesma forma, as empresas do setor de energia, bancário, celulose, commodities, construção civil e telecomunicações destacam a preocupação com o meio ambiente, em cláusulas contratuais onde os fornecedores se comprometem a proteger e preservar o meio ambiente, bem como prevenir e erradicar práticas danosas, exercendo suas atividades em observância dos atos legais, normativos e administrativos relativos às áreas de meio ambiente e correlatas, implementando ainda esforços nesse sentido junto aos seus respectivos fornecedores. No setor de energia, alguns contratos com



RELISE

192

fornecedores ainda incluem cláusula de obrigatoriedade de inventário e contabilização dos gases de efeito estufa (GEE) dos serviços prestados.

As empresas do setor bancários, construção civil e de água e saneamento evidenciam que para identificar e buscar a melhor metodologia utilizada no mercado para gestão de riscos corporativos foi instituído um comitê cujos membros realizam pesquisas e visitas técnicas de benchmarking e participaram de fóruns e treinamentos. Além disso, as empresas do setor de água e saneamento e construção civil evidenciaram a contratação de consultorias no desenvolvimento do processo de gestão de riscos a fim de identificar, avaliar, mensurar, estabelecer planos de ação e monitorar os riscos que podem influenciar o alcance dos objetivos estratégicos. Para as empresas do setor de energia e água e saneamento, o relacionamento com fornecedores é pautado pela Lei nº 8.666/1993, embora o processo de contratação seja diferente no setor bancário, de construção civil e de celulose, os critérios socioambientais também fazem parte das especificações de compra com fornecedores para contribuir com a minimização dos impactos sociais e ambientais na sua cadeia de fornecedores.

#### *Pró-Atividade (para a Sustentabilidade)*

De um modo geral, as empresas demonstram estar alinhadas com as necessidades atuais da sociedade, mantendo-se comprometidas com os princípios que norteiam a sustentabilidade, demonstrando que a responsabilidade corporativa vai além da gestão dos seus negócios. Dentre as ações de pró-atividade (para a sustentabilidade) percebidas nos relatórios, as empresas do setor bancário, de água e saneamento, commodities, cosméticos, alimentos, construção civil e energia demonstram apoiar projetos socioambientais e desenvolver campanhas e ações direcionadas às partes



RELISE

193

interessadas, promovendo palestras, cursos e treinamentos em áreas como educação para a sustentabilidade, cultura, cidadania e meio ambiente.

Algumas outras ações e projetos mais específicos realizados pelas empresas do setor de água e saneamento compreendem projetos de conscientização sobre o uso eficiente da água e a preservação de suas fontes. Paralelo a isso, as empresas do setor de energia desenvolvem projetos em parcerias com empresas de logística reversa para destinar adequadamente os materiais e equipamentos em desuso. Somado a isto, algumas empresas do setor de construção civil e de telecomunicações têm intensificado sua participação em associações e entidades de interesse civil, tais como o Instituto Ethos de Responsabilidade Socioambiental, o Pacto Global, a Fiesp, entre outros. As empresas que compõem o setor bancário, celulose, cosméticos, construção civil, commodities, energia e de telecomunicações evidenciam a aplicação de uma gestão estratégica que vincula o desempenho ambiental e financeiro, otimização de processos, reciclagem, inovações tecnológicas e economia no uso de recursos naturais e materiais em todas as atividades.

Na busca de um maior e melhor engajamento com as partes interessadas, empresas do setor bancário, de água e saneamento, alimentos, cosméticos, commodities, energia, construção civil, telecomunicações e de celulose promovem e realizam eventos com os empregados, fornecedores e sociedade em geral a fim de promover os valores vinculados à ética e à sustentabilidade, fortalecendo essas questões nas comunidades onde atuam. Nessa mesma linha, a empresa do setor de petróleo evidencia suas ações de proatividade com o desenvolvimento de um Portal do Saber que viabiliza a disseminação de conhecimentos diversificados para desenvolver habilidades de liderança e capacitar os elos da cadeia de suprimentos. As empresas do setor de celulose e de telecomunicações se mostraram proativas em relação à inovação de seus produtos e processos. Já as empresas do setor de



RELISE

194

telecomunicações apresentaram uma inovação referente à construção de edifícios que consomem energia limpa.

A valorização da pesquisa, desenvolvimento e inovação é também um aspecto saliente nos relatórios das empresas dos setores de água e saneamento, celulose, energia, logística, cosméticos e commodities na tentativa de encontrar meios para alcançar a sustentabilidade em seus produtos, processos e em todas as suas redes de relações. Nesse sentido, as empresas do setor de commodities demonstraram um expressivo movimento para potencializar a sua capacidade de inovação, investindo em tecnologias para preservação do ar, das águas e do solo. Já as empresas do setor de energia, valorizam a inovação através da geração de novas oportunidades de negócio que tenham como fundamento os princípios de desenvolvimento sustentável e os pilares de inovação. Além disso, as empresas desse setor evidenciam uma atuação diferenciada em favor do fortalecimento das suas cadeias de negócios. Algumas dessas empresas estimulam o trabalho voluntário de seus colaboradores, para fazer com que as entidades sociais e fornecedores menores consigam atingir seus objetivos e manter-se sustentáveis, desenvolvendo as comunidades do local onde atuam.

As ações de pró-atividade da empresa do setor de cosméticos são evidenciadas nos relacionamentos com seus públicos. Por utilizar insumos da sociobiodiversidade brasileira para a formulação de produtos, a existência de canais de comunicação torna-se importante para incentivar que esses insumos sejam extraídos por meio do manejo sustentável por cooperativas de agricultores com os quais a empresa se relaciona. Nesse sentido, a empresa demonstra buscar um relacionamento pautado pelo preço justo, transparência e equidade na utilização dos recursos naturais para que assim possa promover o desenvolvimento sustentável da região.



RELISE

195

Na empresa do setor de logística, destacam-se as evidências para a inovação no desenvolvimento de produtos verdes focado em fornecedores de etanol. A maioria das empresas do setor de construção civil evidencia sua contribuição para a conservação dos recursos naturais por meio de uma gestão eficiente, monitoramento de indicadores, definição de políticas internas e a realização de pesquisas para melhoria contínua de produtos e processos inovadores. No setor de energia, os aspectos relacionados à inovação também são percebidos, uma vez que para garantir uma disponibilidade alta de energia para consumo, as empresas precisam que a geração por fontes renováveis seja eficiente e gere resultados socioambientais positivos. Assim, a aplicação de soluções inovadoras garante a sustentabilidade do negócio através da geração de valor compartilhado e satisfação das partes interessadas.

### *Discussão dos Resultados*

De maneira geral, todas as empresas evidenciam orientação para a sustentabilidade. Porém, nos relatórios é possível perceber com mais clareza a postura em relação aos seus fornecedores. Por mais que uma empresa se considere fornecedora em uma cadeia, ela também tem fornecedores e precisa explicitar isso no seu relatório uma vez que o fornecedor é um importante ator para uma cadeia de suprimentos mais sustentável. Há que se considerar que se uma empresa deseja ser realmente mais sustentável, ela precisa levar em consideração todos os *stakeholders* envolvidos nas suas operações ao direcionar suas ações, políticas e diretrizes.

Posto isto, nos relatórios analisados percebeu-se que na definição dos temas considerados mais relevantes para as partes interessadas, a gestão da cadeia de suprimentos foi poucas vezes considerada como tal. Assim, os temas considerados relevantes pelas empresas para apresentação nos relatórios foram direcionados para clientes internos (acionistas) e clientes



RELISE

196

externos (clientes/consumidores). São poucas as empresas que trazem a questão dos *stakeholders*, como um todo, focando apenas em um *stakeholder*, que é considerado o mais importante. Tendo em vista que diversas vezes esse *stakeholder* é o acionista, a maior parte das ações de sustentabilidade são evidenciadas para esses atores, configurando uma desproporcionalidade em relação à evidencia de práticas de sustentabilidade para as outras partes interessadas. Além disso, poucas ações são voltadas para *multistakeholders*, ou seja, não estão muito presentes nos relatórios práticas que unem os diferentes *stakeholders* com vistas à colaboração para que surjam ações, processos e operações mais sustentáveis na cadeia em que todos atuam.

Algumas empresas demonstram em seus relatórios uma maior compreensão do conceito de sustentabilidade que outras, e isso fica evidente no momento em que as práticas ambientais são mais evidenciadas. A dimensão econômica da sustentabilidade é bem clara e consolidada nas empresas analisadas. Já a dimensão ambiental, embora mais sedimentada por regulamentações e certificações, não aparece tão visível nas práticas de algumas empresas no tocante às suas operações, mas sim em relação ao impacto causado por elas. No que diz respeito à dimensão social da sustentabilidade, é possível perceber que as práticas tanto das empresas quanto da sua cadeia de suprimentos ainda são incipientes, tendo em vista que as questões sociais envolvem aspectos territoriais, culturais e ambientais mais complexos que dificultam o gerenciamento e controle dos resultados das ações empresariais nessa dimensão.

Além disso, fica evidente que o tempo de permanência na carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa influencia a maturidade das empresas em relação à evolução das práticas e ações de sustentabilidade com relação às suas partes interessadas. Por fim, acredita-se que é possível realizar e evidenciar práticas de sustentabilidade como um todo, levando em





RELISE

197

consideração os diversos *stakeholders* das empresas, entendendo a sustentabilidade como um processo holístico na cadeia da qual as empresas fazem parte. Tendo em vista que as ações de cada empresa vão variar em natureza, intensidade e abrangência de acordo com o tipo de operação, impactos e riscos a que estão sujeitas, é preciso que as empresas comecem a se perguntar mais frequentemente “como fazer” e não mais “se é possível fazer”.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa objetivou analisar as práticas de sustentabilidade na cadeia de suprimentos, através de um estudo exploratório com dados secundários fornecidos pelos relatórios de sustentabilidade das 37 empresas listadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bolsa de Valores do Estado de São Paulo. Os resultados apontam que a maioria das empresas presentes têm uma sólida orientação estratégica, entendendo que a sustentabilidade empresarial vai além da gestão de seus próprios negócios e que elas precisam estar comprometidas com o atendimento das demandas de diversos *stakeholders*.

Quanto às práticas de continuidade, grande parte das empresas apresentou ações similares com relação à qualificação e seleção de fornecedores baseados em critérios econômicos e socioambientais claros e definidos internamente pelos seus comitês de sustentabilidade e demais áreas responsáveis. Grande parte das empresas se mostrou a favor de atuar em conjunto com seus fornecedores para promover o desenvolvimento dos mesmos além de buscar soluções para eventuais problemas através do processo de desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo e formação de parcerias com instituições que estejam alinhadas com os princípios e políticas de sustentabilidade da empresa.



RELISE

198

Em relação às práticas de colaboração, grande parte das empresas evidenciam sua disposição para o desenvolvimento conjunto na cadeia de suprimentos objetivando entregar mais valor de forma sustentável para seus clientes e acionistas. Além disso, pode-se perceber muitas ações de engajamento relacionadas ao incentivo, integração e comunicação para seus *stakeholders* a respeito de diversos temas através de palestras, consultorias, encontros com fornecedores e desenvolvimento de comitês de sustentabilidade, para estimular processos de colaboração e formulação de políticas alinhando as atividades da cadeia.

Já em relação às práticas de gestão de risco, os contratos e as cláusulas mandatórias referentes a aspectos ambientais e sociais foram as mais presentes. Além disso, a gestão de riscos em grande parte das empresas fornecedoras ocorre por meio de mapeamento de potenciais riscos ambientais e sociais bem como desenvolvimento de mecanismos de controle desses riscos, através de fiscalizações, auditorias e visitas técnicas. Por fim, as práticas de pró-atividade para a sustentabilidade se configuram por apoio a projetos sociais e ambientais, estimulando o desenvolvimento local de fornecedores através de cursos, palestras e treinamentos que incentivem os diversos *stakeholders* a se engajar nas questões de sustentabilidade. Ademais, as empresas se mostram proativas em buscar soluções inovadoras para as demandas de seus públicos, considerando aspectos como novas formas de produção, uso racional da água, eficiência energética, redução de insumos para a produção, novas composições de materiais, logística reversa de materiais e reciclagem.

Diante disso, alguns setores deixam mais explícito a relação com fornecedores nas categorias de práticas propostas, o que não quer dizer que não realizem essas ações. As empresas dos setores de água e saneamento, energia e *commodities*, por exemplo, são mais claras em seus relatórios em



RELISE

199

relação às práticas de continuidade, gestão de risco e pró-atividade para a sustentabilidade. O setor bancário é mais explícito em relação às práticas de continuidade e gestão de risco. O setor de cosméticos e construção civil evidencia melhor as práticas de orientação, continuidade e colaboração. Os setores de petróleo, logística, alimentos, telecomunicações e celulose, embora apresentem atitudes mais sólidas relacionadas à pró-atividade e gestão de riscos, ainda se mostram mais incipientes do que os outros setores quanto à orientação e práticas de continuidade e colaboração.

Como limitações do estudo, tem-se a avaliação subjetiva dos pesquisadores sobre quais práticas de sustentabilidade evidenciadas pelas empresas estariam alinhadas ao propósito deste estudo. Cita-se também o índice da bolsa de valores – ISE, uma vez que a participação de outras empresas poderia trazer novas discussões, bem como a inserção de outras práticas que poderiam trazer outros resultados. Assim, são apontadas como possibilidades de pesquisas futuras: a análise de relatórios de sustentabilidade de empresas que não estejam listadas no ISE; a análise longitudinal de relatórios para acompanhar a evolução de práticas de sustentabilidade na cadeia de suprimentos de uma empresa ou de um determinado setor; e, ainda, a realização de um estudo de caso ou de casos múltiplos para compreender o fenômeno evidenciado nos relatórios de sustentabilidade das empresas.

## REFERÊNCIAS

Alves, A. P. F. (2014). Sustentabilidade além da fronteira empresarial: proatividade e articulação na cadeia de suprimentos.

Andersen, M., & Skjoett-Larsen, T. (2009). Corporate social responsibility in global supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(2), 75-86.



RELISE

200

Ashby, A., Leat, M., & Hudson-Smith, M. (2012). Making connections: a review of supply chain management and sustainability literature. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(5), 497-516.

Bardin, L. (2006). *Análise de conteúdo* (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trads.). Lisboa: Edição 70.

Beske, P. (2012). Dynamic capabilities and sustainable supply chain management. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 42(4), 372-387.

Beske, P., Land, A., & Seuring, S. (2014). Sustainable supply chain management practices and dynamic capabilities in the food industry: A critical analysis of the literature. *International Journal of Production Economics*, 152, 131-143.

Beske, P., & Seuring, S. (2014). Putting sustainability into supply chain management. *Supply Chain Management: an international journal*, 19(3), 322-331.

BM&FBOVESPA. Disponível em <http://www.bmfbovespa.com.br/indices/ResumoIndice.aspx?Indice=ISE&idioma=pt-br>. Acesso em 01 dez. 2014.

Carvalho, A. P., & Barbieri, J. C. (2013). Inovações socioambientais em cadeias de suprimento: um estudo de caso sobre o papel da empresa focal. *RAI*, 10(1), 232.

Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks. The triple bottom line of 21st century.*

Fynes, B., De Burca, S., & Mangan, J. (2008). The effect of relationship characteristics on relationship quality and performance. *International Journal of Production Economics*, 111(1), 56-69.

Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5ª ed. São Paulo. Ed. Atlas.

Lambert, D. M., Cooper, M. C., & Pagh, J. D. (1998). Supply chain management: implementation issues and research opportunities. *The international journal of logistics management*, 9(2), 1-20.



RELISE

201

Pagell, M., & Wu, Z. (2009). Building a more complete theory of sustainable supply chain management using case studies of 10 exemplars. *Journal of supply chain management*, 45(2), 37-56.

Pathak, S. D., Day, J. M., Nair, A., Sawaya, W. J., & Kristal, M. M. (2007). Complexity and adaptivity in supply networks: building supply network theory using a complex adaptive systems perspective. *Decision Sciences*, 38(4), 547-580.

Rao, P., & Holt, D. (2005). Do green supply chains lead to competitiveness and economic performance?. *International journal of operations & production management*, 25(9), 898-916.

Seuring, S. (2011). Supply chain management for sustainable products—insights from research applying mixed methodologies. *Business Strategy and the Environment*, 20(7), 471-484.

Seuring, S., & Müller, M. (2008a). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of cleaner production*, 16(15), 1699-1710.

Seuring, S., & Müller, M. (2008b). Core issues in sustainable supply chain management—a Delphi study. *Business strategy and the environment*, 17(8), 455-466.

Skjoett-Larsen, T. (1999). Supply chain management: a new challenge for researchers and managers in logistics. *The International Journal of Logistics Management*, 10(2), 41-54.