COLABORAÇÃO PARA A SUSTENTABILIDADE: PRÁTICAS DE MEMBROS DE UMA CADEIA DE SUPRIMENTOS DO RIO GRANDE DO SUL

Ana Paula Ferreira Alves

Doutoranda em Administração

Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

Porto Alegre – Rio Grande do Sul – Brasil

anapfalves@gmail.com

Minelle Enéas da Silva

Doutor em Administração

Universidade de Fortaleza - UNIFOR

Fortaleza – Ceará – Brasil

minele.adm@gmail.com

Jaqueline Guimarães Santos

Doutoranda em Administração

Universidade Federal de Pernambuco – UFPE

Caruaru – Pernambuco - Brasil

jsantos.adm@gmail.com

RESUMO

Empresas têm recebido cada vez mais pressões da sociedade, dos governantes e de entidades não-governamentais para incorporar práticas de sustentabilidade em suas operações. Tais pressões influenciam não apenas suas operações internas, mas também suas cadeias de suprimentos. Nessa perspectiva, no sentido de buscar esta aproximação entre sustentabilidade e operações, destaca-se a importância da integração entre diferentes atores que formam uma cadeia de suprimentos, a qual se torna possível quando se intensificam as interações ou mesmo se desenvolvem práticas colaborativas. Assim, este estudo tem por objetivo analisar a colaboração entre membros de uma cadeia de suprimentos no Rio Grande do Sul como elemento contributivo para a introdução de práticas de sustentabilidade nesta cadeia. Para tanto, a discussão central está relacionada com a proposta de Beske e Seuring (2014), por meio de um estudo de caso com a empresa Mercur S/A e alguns integrantes de sua cadeia de suprimentos. Os principais resultados apontam que ações de colaboração são desenvolvidas com os elos da cadeia de suprimentos visando melhorar a integração dos membros e a introdução de práticas de sustentabilidade. Entende-se que a empresa focal utiliza sua influência na gestão da cadeia para introduzir tais práticas de forma colaborativa junto aos seus fornecedores. Com isso, podem ser consideradas como contribuições da pesquisa: (1) a identificação empírica do tema, algo pouco observado na literatura, e (2) uma contribuição teórica, uma vez que os critérios propostos e pesquisados podem servir de subsídio para novas pesquisas.

Palavras-chave: Cadeia de suprimentos; Colaboração; Sustentabilidade.

COLLABORATION TOWARD SUSTAINABILITY: PRACTICES FROM SUPPLY CHAIN'S MEMBERS IN RIO GRANDE DO SUL - BRAZIL

ABSTRACT

Companies are being pressured by society, non-governmental organizations and governments to incorporate social and environmental aspects into their operations. Such pressures influence not only internal operations of the companies but also their supply chains. In this perspective, to connect sustainability and operations, we highlight the importance of integration among different members that form a supply chain. This integration is possible when the companies develop collaborative practices. Thus, this study aims to analyse the collaboration among members of a supply chain in Rio Grande do Sul as a contributory element to the introduction of sustainable practices in this supply chain. Therefore, the main discussion is related to Beske and Seuring's (2014) study. We carried out a case study with the company Mercur S/A and some members of its supply chain. Main results show that collaborative actions are developed in the supply chain aiming to improve integration of members and to introduce sustainable practices. We verified that the focal company uses influence in supply chain management to introduce collaboratively sustainable practices for the suppliers. Thus, the research contributions are: (1) the empirical identification of the subject, something rare in literature, and (2) a theoretical contribution, since the suggested and researched criteria can support further research.

Key words: Collaboration; Supply chain. Sustainability.

1 INTRODUÇÃO

Torna-se cada vez mais crescente a preocupação e o engajamento de empresas, governos e consumidores com questões de sustentabilidade, uma vez que os atuais impactos socioambientais têm exigido maior envolvimento entre os diversos atores econômicos e sociais para o seu alcance. Dentre os atores observados no mercado, as empresas passaram a assumir maior destaque ao perceber tais necessidades e começaram a averiguar possíveis influências e impactos dessas questões nas suas operações (Brito & Berardi, 2010). Além disso, outros agentes que se relacionam com as empresas recebem um novo olhar, os quais estão no ambiente externo, visto que não faz sentido analisar as operações limitadas ao ambiente intraorganizacional. 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 de suprimentos, as empresas deixam de ser consideradas unidades de análise, pois o foco de discussão está nas cadeias de suprimentos como um todo, e as interações organizacionais se tornam geradoras de maior desempenho e de competitividade (Brito & Berardi, 2010; Gold, Seuring & Beske, 2010). Dada a importância de integração entre as empresas que formam uma cadeia de suprimentos, verifica-se que articular práticas de sustentabilidade às cadeias de suprimentos pode trazer melhores resultados, quando considerada em sua totalidade.

No sentido de considerar a relação entre sustentabilidade e cadeias de suprimentos, faz-se necessário um alinhamento das atividades internas (manufatura, compras, distribuição, entre outras) com a sustentabilidade, além da integração com diversos atores da cadeia (fornecedores, clientes, parceiros, comunidade etc.). Isso porque a introdução efetiva da sustentabilidade em empresas exige ações que extrapolam os limites organizacionais, abarcando o ambiente interorganizacional (Seuring & Gold, 2013). De acordo com Gold, Seuring e Beske (2010), para o alcance da sustentabilidade em cadeias de suprimentos, as relações interorganizacionais assumem papel de destaque, uma vez que estimulam práticas colaborativas e exigem um relacionamento mais ativo entre os envolvidos.

Assim, em razão da importância do engajamento dos diversos atores de uma cadeia de suprimentos, este estudo ressalta a colaboração proativa entre esses membros como aspecto que pode facilitar a dinâmica de atuação dos atores envolvidos (Alves, 2016; Touboullic & Walker, 2015a). Para tanto, segundo Wiengarten et al. (2010), a colaboração em cadeia de suprimentos refere-se ao compartilhamento de informações, à sincronização de decisões estratégicas, táticas e operacionais e ao alinhamento de incentivos, objetivando uma precisa alocação de recursos que permita gerar economia de escala, redução de operações duplicadas e maior confiança dos clientes.

No âmbito da sustentabilidade em cadeias de suprimentos, a colaboração entre a empresa focal e seus parceiros considera a incorporação de responsabilidade compartilhada nos produtos, processos e relacionamentos de toda cadeia de suprimentos. Portanto, o gerenciamento da cadeia de suprimentos é significativamente relevante para introduzir e monitorar comportamentos organizacionais mais responsáveis. De tal modo, essa gestão representa uma importante ferramenta para consolidar conceitos e práticas de sustentabilidade, com intuito de alcançar boas metas de desempenho social e ambiental (Ashby, Leat, & Hudson-Smith, 2012).

No contexto brasileiro, têm emergido estudos relacionados à sustentabilidade e cadeias de suprimentos tanto no contexto teórico como no prático (Neutzling et al., 2017; Silva & Nascimento, 2016; Alves, De Barcellos, & Nascimento, 2016; Neutzling & Silva, 2016; Abdalla & Barbieri, 2014; Carvalho & Barbieri, 2013). Todavia, como ressaltado por Silva et al. (2015), as pesquisas sobre a temática estão em crescimento, o que sugere uma grande oportunidade para o desenvolvimento de novos estudos no país. O foco ainda está direcionado para uma lógica de compreender como o Brasil pode contribuir com esta perspectiva, assim como aprofundar as discussões no sentido de criar, de forma definitiva, uma linha de pesquisa sobre o tema.

Diante dessas considerações, tem-se a questão de pesquisa que norteia este estudo: como a colaboração entre membros de uma cadeia de suprimentos contribui para a introdução de práticas de sustentabilidade nesta cadeia? Desse modo, o objetivo desta pesquisa é analisar a colaboração entre os membros de uma cadeia de suprimentos no Rio Grande do Sul como elemento contributivo para a introdução de práticas de sustentabilidade nesta cadeia. Para tanto, a discussão central está relacionada com a proposta de Beske e Seuring (2014), na qual se pode entender a colaboração como uma das dimensões para a sustentabilidade em cadeias de suprimentos. Como forma de operacionalizar esta pesquisa, toma-se a empresa Mercur S/A e alguns integrantes de sua cadeia de suprimentos como unidade de análise e compreensão.

Esta pesquisa possui como principal contribuição a observação empírica e a realização de uma discussão que aparece moderadamente elaborada na literatura, principalmente no contexto brasileiro, no que se refere à colaboração para a sustentabilidade em cadeias de suprimentos. Desse modo, para sua melhor compreensão, este artigo está dividido em cinco seções, além da introdutória. Apresentam-se os argumentos teóricos para o desenvolvimento da pesquisa. Em seguida, são descritos os procedimentos metodológicos que nortearam sua realização, além da apresentação da discussão dos resultados para alcance do objetivo. Por fim, identificam-se as considerações finais que servem para indicar as reflexões realizadas.

2 SUSTENTABILIDADE NA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Sob o ponto de vista de atender aos critérios do *Triple Bottom Line* (TBL), surge o conceito de *Sustainable Supply Chain Management*, ou Sustentabilidade em Cadeias de Suprimentos (SCS). Conforme Seuring e Müller (2008, p.1700), a SCS 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*”. Diversos outros conceitos foram elaborados por diferentes autores ao longo dos anos (Ahi & Searcy, 2013), todavia novos debates teóricos e metodológicos precisam ser realizados para que seja possível avançar na temática (Silva & Nascimento, 2016; Touboullic & Walker, 2015b).

Segundo Beske (2012), em sua conceituação, Seuring e Müller (2008) inserem as demandas dos *stakeholders* incluindo fornecedores, clientes, entidades não-governamentais, membros da comunidade, órgãos governamentais e, até mesmo, competidores – atores que cadeias tradicionais geralmente ignoram ou tratam puramente como adversários (Pagell & Wu, 2009; Beske, Land, & Seuring, 2014). 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 de suprimentos por meio da colaboração entre seus membros (Beske, Land, & Seuring, 2014).

A gestão da cadeia de suprimentos com foco na sustentabilidade leva em conta uma vasta gama de questões complexas, ampliando a quantidade de elos e olhando, portanto, para uma parte mais longa da cadeia de suprimentos (Seuring & Müller, 2008). Entretanto, existem barreiras que dificultam a implantação de práticas socioambientais na cadeia de suprimentos. É preciso haver mais controles internos, monitoramento, integração, conscientização, engajamento e transparência, de modo a reduzir os danos ambientais e problema sociais ao longo de toda cadeia e para que todos os elos possam efetivamente ter benefícios.

Assim, o papel das empresas focais é de grande importância, principalmente em países emergentes, visto que elas têm que gerenciar critérios socioambientais em suas estratégias internas e externas (seus processos de fornecimento), caso aspirem tornar sua cadeia mais sustentável (Koplin, Seuring, & Mesterharm, 2007; Silvestre, 2015). Ainda, para que a sustentabilidade seja incorporada com sucesso, se faz necessário o apoio da alta diretoria da empresa focal, a comunicação aprimorada entre os elos e as 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 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 devem ser atendidos pelos membros para garantir sua continuidade 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.

Portanto, com intuito de estabelecer uma postura alinhada à sustentabilidade, a empresa focal deve estimular estratégias de colaboração e comunicação entre os parceiros para melhor integrá-los (Ashby, Leat, & Hudson-Smith, 2012). Tais estratégias enfatizam quais são e quais deveriam ser as maneiras de interação entre os membros do relacionamento interorganizacional, bem como facilitar a construção de uma base para a sustentabilidade. Assim, por meio do envolvimento entre os diversos atores, seja por meio de parcerias entre grandes e pequenas empresas (Touboullic & Walker, 2015a), ou por outras trajetórias criadas junto aos atores pertencentes à cadeia de suprimentos (Silvestre, 2015), a sustentabilidade pode ser inserida e permeada por relações de colaboração e direcionada para seu aspecto principal que está associado com a visão coletiva, com múltiplos atores envolvidos.

3 COLABORAÇÃO NO CONTEXTO DA SUSTENTABILIDADE EM CADEIAS DE SUPRIMENTOS

Considerando a literatura relacionada com a gestão da cadeia de suprimentos, a colaboração pode ser observada como um importante fator de melhoria de desempenho para todos aqueles que integram o relacionamento. Segundo Kumar et al. (2017), a colaboração entre membros da cadeia de suprimentos é diferente de outras relações no que diz respeito à profundidade do relacionamento, ao horizonte de planejamento das ações e ao compartilhamento de metas e riscos. Nesse mesmo sentido, Touboullic e Walker (2015a) afirmam que os esforços de colaboração entre organizações de uma cadeia de suprimentos proporcionam uma oportunidade de criar valor, o qual não poderia ser criado individualmente pelas organizações.

Diferentes interpretações podem ser atribuídas à colaboração em cadeias de suprimentos (Kumar et al. (2017). Wiengarten et al. (2010) afirmam que as iniciativas de colaboração em cadeias de suprimentos estão relacionadas com o quanto as organizações compartilham informações, custos, riscos, benefícios e tomam decisões conjuntas com seus *stakeholders*. De acordo com os autores, a efetiva colaboração entre membros de uma cadeia consiste em tomada de decisão conjunta, compartilhamento de informações e alinhamento de incentivos (Wiengarten et al., 2010). Assim, neste estudo, entende-se que a colaboração engloba práticas de integração técnica e logística entre parceiros da cadeia de suprimentos, de qualidade do fluxo de informação compartilhada e de desenvolvimento conjunto entre as partes. Cabe salientar que essa visão abrange não somente a relação com fornecedores ou distribuidores, mas inclui outras partes, como diferentes organizações governamentais, organizações não-governamentais e sociedade civil (Tencati & Zsolnai, 2009).

Desse modo, o objetivo da colaboração depende do nível de confiança, poder de barganha e compromisso entre os parceiros da cadeia de suprimentos e os benefícios da colaboração (Singh, Garga, & Sachdeva, 2018). Os seus benefícios da colaboração, de tal maneira, incluem redução no tamanho do estoque e no tempo de entrega, ganhos de eficiência e eficácia na cadeia, redução dos riscos envolvidos, desenvolvimento de capacidades únicas e melhorias do desempenho em nível organizacional e em nível de cadeia de suprimentos (Singh, Garga, & Sachdeva, 2018; Kumar et al., 2017). Portanto, a colaboração pode ser entendida como uma capacidade interorganizacional para a

solução de problemas e facilitadora da introdução de sustentabilidade em cadeias de suprimentos (Van Hoof & Thiell, 2014).

Gold, Seuring e Beske (2010) demonstram que a colaboração é um importante recurso interorganizacional que melhor delinea a relação estratégica entre os membros de uma cadeia de suprimentos. Segundo Beske e Seuring (2014), tal visão deve ser considerada sob uma lente estrutural e processual, uma vez que tanto demonstra como ocorrem os relacionamentos como contribui para o alcance dos resultados esperados na cadeia de suprimentos. Assim, a partir de um paradigma colaborativo, é possível inserir uma perspectiva de sustentabilidade no desempenho das atividades interorganizacionais. Neste contexto, Beske e Seuring (2014), em uma discussão mais específica de como operacionalizar sustentabilidade em cadeias de suprimentos, apresentam cinco dimensões de pesquisa (ver Figura 1), as quais são usadas como diferentes categorias de análise.

Figura 1: Categorias e práticas para sustentabilidade em cadeias de suprimentos

Fonte: Traduzido de Beske & Seuring (2014)

Como se pode observar na Figura 1, existem três níveis hierárquicos (estratégico, estrutural e processual) que favorecem o fluxo de ações voltadas para a sustentabilidade. Com o foco no paradigma colaborativo, a colaboração pode ser entendida como uma prática que encoraja as organizações à integração numa primeira fase de aspectos estruturais e infraestruturais, os quais podem ser corroborados por ações em nível intraorganizacional, no contexto de grupos de parceria e/ou reuniões internas (Beske & Seuring, 2014). Essa discussão tem como base o debate realizado por Pagell e Wu (2009) que estimulam o desenvolvimento de uma cadeia de suprimentos mais sustentável.

Apesar de apresentar essa discussão, a colaboração é uma temática que deve ser mais explorada (Singh, Garga, & Sachdeva, 2018). Ainda são raros os estudos que consideram o uso desta dimensão no contexto da sustentabilidade e cadeia de suprimentos (no Brasil, principalmente). Portanto, o desenvolvimento de estudos que consideram esta vertente se apresenta como necessário e contributivo para o crescimento de pesquisas neste campo. Considerando esta perspectiva, com o propósito de compreender melhor a relação colaboração, sustentabilidade e cadeia de suprimentos, definiu-se um conjunto de critérios (Figura 2) que favorecem a observação desse tema na prática e de modo mais objetivo.

Categorias	Crítérios	Contribuição teórica
Aperfeiçoamento da comunicação	Compartilhamento de informações	Ashby, Leat e Hudson-Smith (2012)
Integração logística e tecnológica	Compartilhamento de estratégias e de tecnologias	Wittstruck e Teuteberg (2012)
Desenvolvimento em conjunto	Parcerias estratégicas	Wolf (2011)

Figura 2: Critérios de análise para a dimensão colaboração

Fonte: Os Autores

Conforme Ashby, Leat e Hudson-Smith (2012), questões específicas de comunicação precisam ser incluídas nos elos da cadeia de suprimentos para afirmar uma abordagem proativa à sustentabilidade. Para 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 de suprimento (Wittstruck & Teuteberg, 2012). Ainda, o desenvolvimento conjunto é interpretado como aquele em que as partes elaboram de modo colaborativo novas tecnologias, processos e/ou produtos. Nesse sentido, assume-se que a maior colaboração entre parceiros representa importante componente na consolidação de práticas de sustentabilidade na gestão da cadeia de suprimentos (Seuring & Müller, 2008; Pagell & Wu, 2009).

Além disso, 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).

Diante dessas considerações, torna-se perceptível que assumir a colaboração como elemento contributivo para a introdução de sustentabilidade em cadeias de suprimentos é uma ação passível de ser realizada, bem como totalmente alinhada à discussão proposta ao longo desta argumentação teórica. Para o desenvolvimento desta pesquisa, o foco está na identificação empírica das relações propostas a partir do paradigma colaborativo. A seguir, são apresentados os procedimentos de pesquisa para posterior análise dos dados.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DE PESQUISA

Com fins de alcançar o objetivo proposto, esta pesquisa tem abordagem qualitativa. Esta abordagem 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 explanações sobre o contexto onde o fenômeno ocorre e do qual faz parte (Vieira, 2006). A natureza da pesquisa é descritiva, uma vez que são buscadas evidências para uma relação teórica proposta.

Como empresa focal de estudo, foi selecionada a empresa Mercur S/A (a partir deste momento, denominada Mercur), cujo critério principal está relacionado à adoção voluntária de práticas relacionadas à sustentabilidade em suas atividades organizacionais, além de ser uma organização importante nos setores em que atua e na comunidade em que está inserida. De acordo com informações previamente identificadas, esta organização possui práticas de colaboração com membros de sua cadeia de suprimentos. Após o primeiro contato, realizaram-se algumas reuniões com os diretores da empresa para explicar os objetivos da pesquisa e identificar quais seriam as pessoas-chave para participar da pesquisa.

A coleta de dados foi realizada a partir de entrevistas, com auxílio de um roteiro semiestruturado baseado na literatura de sustentabilidade, cadeia de suprimentos e colaboração. As entrevistas foram conduzidas entre os meses de janeiro e fevereiro de 2014. Cada entrevista com os representantes da empresa teve, em média, duração de 1 hora e 20 minutos e ocorreu pessoalmente,

nas instalações da Mercur, na cidade de Santa Cruz do Sul, no Rio Grande do Sul, durante horário de expediente, para maior conveniência aos colaboradores.

Com base nas indicações dadas pelos entrevistados da Mercur, o contato inicial com as empresas fornecedoras foi realizado por telefonema ou e-mail, em que foi explicado brevemente o objetivo da pesquisa e a importância da participação daquele(a) gestor(a). Dentre as indicações, quatro empresas concordaram em participar do estudo: LKC Transportes; Pamf Indústria e Comércio de Confeções; Caeté Embalagens; e, Arteccla Química. A LKC Transportes é integrante do grupo de distribuidores, enquanto a Pamf Indústria e Comércio de Confeções enquadra-se no grupo de empresas terceirizadas e, por sua vez, a Caeté Embalagens e a Arteccla Química são fornecedoras de materiais para produção e comercialização de bens da empresa. 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 por meio do programa de computador *Skype*.

A Figura 3 mostra as informações dos participantes. Com consentimento dos respondentes, o áudio de cada entrevista foi gravado e, posteriormente, transcrito. Para preservar suas identidades, os participantes foram classificados de acordo com sua função na empresa e seu gênero, respeitando a ordem de realização das entrevistas.

Entrevistados	Empresa
Coordenadora de suprimentos	Mercur S.A.
Coordenador de suprimentos	Mercur S.A.
Coordenadora de pesquisa e desenvolvimento	Mercur S.A.
Coordenador de pesquisa e desenvolvimento	Mercur S.A.
Coordenador de clientes	Mercur S.A.
Coordenador de impactos	Mercur S.A.
Gerente Geral	LKC Transportes
Gerente de Recursos Humanos	LKC Transportes
Gerente de qualidade	Caeté Embalagens
Diretor geral	Pamf Indústria e Comércio de Confeções
Coordenador corporativo de gestão	Arteccla Química

Figura 3: Participantes da pesquisa

Fonte: Os Autores

Para a análise dos dados, optou-se pela técnica de análise de conteúdo, que compreende um conjunto de técnicas de análise de comunicação, empregando procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens (Bardin, 2011). Tal análise foi feita com base na categoria colaboração (Beske & Seuring, 2014), a qual 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 *stakeholders*. As análises seguem os critérios de pesquisa (ver Figura 2) e visam delinear claramente a relação entre os aspectos de pesquisa selecionados.

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, são relatados os resultados da pesquisa a partir da análise de conteúdo realizada. Optou-se por organizar os dados em dois tópicos. O primeiro tópico descreve os principais achados de acordo com as categorias de análise: desenvolvimento conjunto, integração técnica e logística e comunicação avançada. Por sua vez, no segundo tópico, é realizada uma discussão sobre os resultados obtidos, destacando a contribuição teórica e as implicações gerenciais deste estudo.

5.1 Colaboração entre membros da cadeia de suprimentos da Mercur

Entende-se que o desenvolvimento da colaboração entre membros de uma cadeia de suprimentos deve ter como referência contribuições mútuas e ganhos efetivos para as partes. Nesse sentido, considerando a necessidade de **comunicação avançada**, a Mercur se utiliza de encontro com fornecedores do mesmo produto e/ou serviço para que sejam dialogadas questões de sustentabilidade consideradas pertinentes pela empresa focal. Portanto, a comunicação mais avançada ocorre diretamente nesses encontros. O coordenador de P&D da Mercur argumenta que “[...]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”. De modo complementar, 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”.

A coordenadora de P&D relata que os encontros começaram quando “[...]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?”. Nestes encontros, segundo a coordenadora de suprimentos, 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”. A dinâmica dos encontros é explicada pelo coordenador de impactos, quando este comenta que “[...]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”.

De tal modo, diferentes técnicas de comunicação são utilizadas nestes encontros, de modo que todas as partes possam ter o mesmo espaço para expor seus desafios, dúvidas, sugestões etc. A técnica mais comentada foi o *openspace*. Segundo os coordenadores de suprimentos, o *openspace* é uma técnica empregada em encontros da Mercur com pequenos grupos de fornecedores em que todos têm espaço para se expressar sobre o assunto que está sendo debatido, sem que ocorram represálias acerca das opiniões expostas. A coordenadora de suprimentos comenta 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”. Nesses espaços, emergem ações de colaboração.

A partir dos encontros, 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”. Eis a contribuição da comunicação avançada para a colaboração das partes da cadeia de suprimentos. Nesse sentido, a coordenadora de suprimentos explica 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 (...). 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, os entrevistados percebem que benefícios mútuos foram surgindo a partir dos encontros realizados. Esta percepção aparece na fala da coordenadora de suprimentos, que afirma

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”. Contudo, percebe-se que os benefícios estão mais evidentes para a empresa focal – a empresa que propõe a realização dos encontros. A participação nos encontros possibilita que fornecedores entendam a proposta de sustentabilidade da Mercur e os resultados esperados das conversas realizadas. Com base nesse entendimento, é possível trabalhar para alcançar objetivos ambientais, sociais e econômicos mútuos, bem como delinear que ações podem gerar práticas efetivas.

O coordenador de clientes percebe que a reação dos fornecedores quanto aos encontros é “[...] de surpresa. Depois é de compreensão, de entendimento, e depois até de compartilhar soluções”. O colaborador narra que os parceiros “[...] já sabem dessa postura [de sustentabilidade] 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”. Tal aspecto torna claro que há busca por engajamento para sustentabilidade entre os envolvidos. 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”.

De acordo com os fornecedores, os encontros com a Mercur foram fundamentais para que eles pudessem se comprometer com o novo modelo de negócio da empresa voltado para a sustentabilidade. O diretor da PAMF alega que, atualmente, as interações com a Mercur acontecem “[...]pelo 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 estado lá. E eu gostei muito”. Por sua vez, a gerente de RH da LKC reflete que:

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, (...) 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... De que maneira tu estás fazendo, que eu também posso fazer? (Gerente de RH da LKC).

Nesse contexto, Seuring e Müller (2008) afirmam que, para que práticas de sustentabilidade sejam incorporadas com sucesso, é preciso fomentar a comunicação aprimorada entre os elos e os benefícios percebidos para todos os parceiros. A comunicação avançada estimula a integração logística e tecnológica e o desenvolvimento em conjunto de produtos e processos entre os membros da cadeia de suprimento. Entretanto, uma vez que a iniciativa é proposta pela própria Mercur, os temas debatidos estão diretamente ligados com interesses da empresa focal. Em consequência, a comunicação dos parceiros da cadeia promove uma série de benefícios percebidos especialmente pela empresa focal. Dentre esses benefícios, está a adoção de práticas de sustentabilidade por parte dos fornecedores, com base em informações compartilhadas nos encontros com parceiros.

Quanto à **integração logística e tecnológica**, os relatos dos entrevistados convergem no fato de que a integração com grupos específicos está mais avançada em comparação com outros membros da cadeia de suprimentos. Conforme a coordenadora de P&D, “[...]eu acho que assim, tem muito ainda a ser feito. Mas em alguns momentos isso [o bom resultado] já aconteceu”. Nesse sentido, identificou-se que o nível de integração varia conforme o parceiro da cadeia de suprimentos. A estratégia da Mercur parece estar voltada a integrar, em primeiro lugar, parceiros específicos visando à adoção de práticas de sustentabilidade, bem como à redução de riscos ambientais, sociais e econômicos.

Dentre esses parceiros específicos, estão as empresas de transporte, principais envolvidos com a questão logística, cuja preocupação está relacionada especialmente com a emissão de gases nocivos à atmosfera. A coordenadora de P&D 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”. Por sua vez, 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”. Contudo, outros impactos ao meio ambiente e à sociedade são também pertinentes. Considerando a utilização de copos de vidro no lugar de copos plásticos, o coordenador de suprimentos fala de uma conversa entre fornecedores, “[...] bô, 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”.

A situação de compartilhar práticas mais responsáveis também pode ser observada com fornecedores de costura (terceirizados). 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 de 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 para o 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).

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 na cadeia de suprimentos], a Mercur começa a incentivar...”. Para esta coordenadora, 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?”. Isto é, a coordenação de impactos se coloca a disposição não apenas para mensurar impactos dos negócios da própria Mercur, mas também para contribuir para a avaliação dos impactos de empresas parceiras.

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]...”. Contudo, o coordenador de suprimentos indica nem sempre o parceiro está disposto a colaborar. Ele argumenta que alguns fornecedores participam dos encontros, mas não parecem interessados em discutir aspectos relacionados com sustentabilidade, como pode ser verificado na sua fala: “[...] 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”.

Na visão dos fornecedores, a integração com a Mercur é fundamental para discutir problemas, debater desafios e expor novas ideias. 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”. Por sua vez, o gerente da Caeté comenta que outras empresas usualmente entram em contato quando há algum problema, e não para dialogar sobre desenvolvimento em conjunto, melhoria da articulação entre parceiros ou disseminação de práticas de sustentabilidade. Isso pode ser destacado no seu relato: “[...]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”. Portanto, a iniciativa da Mercur para colaboração entre as partes é um diferencial no relacionamento da Caeté Embalagens com a empresa.

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”.

Nesse sentido, percebe-se que os relatos dos gestores das empresas fornecedoras buscam evidenciar as práticas de sustentabilidade fomentadas decorrentes da integração com a Mercur. 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”. Conforme este diretor, quanto à dimensão ambiental, “[...]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”. Ele conta ainda que as práticas mais responsáveis foram realizadas “[...]com assistência da Mercur. Por meio 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 CO₂ [emissões]”.

Além disso, a Mercur vem incentivando o crescimento da Pamf por meio da diversificação dos produtos ofertados para outros clientes. A empresa decidiu investir em uma malharia, com a confecção de peças do vestuário para pessoa física e jurídica, “pra gente ser mais competitivo e aumentar a nossa produção” (Diretor da Pamf). Por sua vez, o gerente geral da LKC noticia que “[...]ai que eu fui correr atrás, o que a Mercur nos trouxe? Todo o processo de cálculo do GHG *Protocol*. Eles já tinham esse conhecimento. Já tinham o mecanismo que faz todas as conversões”. Este fato evidencia o compartilhamento de tecnologia entre os membros da cadeia. O gerente da Caeté narra que “[...]primeiro a gente foi lá pra saber do 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]”. Ainda, a Mercur faz o cálculo do tempo de entrega de produtos conforme orientação da legislação brasileira e incentiva que as empresas de transporte indiquem o cálculo para outros clientes, mudando a lógica da entrega, a qualquer custo, para uma entrega com segurança.

Além disso, novas práticas sociais tornam-se evidenciadas nas relações da cadeia. A LKC vem promovendo ações de conscientização quanto à segurança e saúde de seus trabalhadores nas rodovias brasileiras. São realizadas, por exemplo, palestras e debates quanto ao número de acidentes com veículos de carga e combate ao uso de drogas. Segundo Wolf (2011), o objetivo da integração entre as partes da cadeia de suprimentos é alcançar a sustentabilidade (econômica, ambiental e social), articulando fluxos mais sustentáveis de produtos, serviços, processos, informação e capital, de modo a proporcionar o máximo de valor para os *stakeholders*. Para a Mercur, a integração com

parceiros é suporte para que práticas de sustentabilidade propostas pela própria empresa focal sejam efetivamente introduzidas e disseminadas na cadeia de suprimentos. Este suporte está alinhado à iniciativa da empresa focal em tornar sua cadeia mais sustentável.

No que diz respeito ao **desenvolvimento em conjunto** de produtos e processos, 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 da Caeté 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 para negócios com outras empresas. Com esta visão, percebe-se que o desenvolvimento com o fornecedor tem características que vão além do trabalho em conjunto para conceber e construir um produto ou processo específico para uma relação de transação. Nota-se que reflete práticas de sustentabilidade que estão baseadas no paradigma colaborativo.

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 e o desenvolvimento de cada um dos 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...”.

Desse modo, processos também são desenvolvidos em conjunto com parceiros da cadeia. Partindo da ideia do colegiado para tomada de decisões implantado pela Mercur, como parte do modelo de gestão para sustentabilidade, o diretor da Pamf estabeleceu, em sua empresa, um colegiado para concepção, planejamento e tomada de decisões. O estabelecimento do colegiado teve suporte e apoio da Mercur. Tal fato demonstra que as ações estão efetivamente sendo disseminadas e incorporadas ao longo da cadeia, não se limitando a uma ação centralizada na empresa focal. O diretor da Pamf relata também que “[...]eles fazem a reunião entre eles pra ver o que pode melhorar, depois eles trazem a mim”. Ele acrescenta que “[...]é um grupo de trabalho, uma encarregada, um gerente de produção (...) que a gente se reúne todos os meses e, né... eu deixo na liberdade deles também dar a opinião deles”.

Ademais, seguindo a mesma lógica de encontros com os fornecedores, a Arteccla realiza fóruns com seus parceiros da cadeia de suprimentos e colaboradores internos. O coordenador da Arteccla 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 Arteccla 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”. Esta visão, novamente, torna evidente o engajamento de membros da cadeia com a colaboração.

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 parceiros e contribuir para um desenvolvimento mais sustentável. A Figura 4 traz uma síntese dos resultados identificados a partir das categorias de análise.

Categorias	Iniciativas	Práticas
Comunicação avançada	<ul style="list-style-type: none">- Encontros periódicos com fornecedores- <i>Openspace</i> como espaço de troca de informações- Compartilhamento de informações sobre sustentabilidade- Disseminação de ações de sustentabilidade já adotadas entre os fornecedores	<ul style="list-style-type: none">- Discussões abertas sobre temas de sustentabilidade, incluindo os novos objetivos referentes à sustentabilidade da Mercur e o novo modelo de negócio da empresa- Compartilhamento de informações sobre os impactos ambientais, sociais e econômicos das atividades dos membros da cadeia- Debates abertos acerca de ações que podem ser adotadas para redução de tais impactos- Compartilhamento de informações e discussões sobre o papel de cada um dos membros da cadeia de suprimentos para tornar a cadeia mais sustentável
Integração Logística e Tecnológica	<ul style="list-style-type: none">- Integração da empresa focal com parceiros específicos- Integração entre as próprias empresas fornecedoras- Compartilhamento de tecnologias ambientais- Compartilhamento de práticas de sustentabilidade nas suas três dimensões- Suporte direto para a introdução de práticas de sustentabilidade na cadeia	<ul style="list-style-type: none">- Discussões sobre a pegada de carbono e emissões de gases nocivos à atmosfera- Compartilhamento da ferramenta que calcula a mensuração da emissão de CO₂ da Mercur com as empresas de transporte- Ações para compensar a emissão de CO₂- Compartilhamento da mensuração de impactos, feita pelo setor de impactos da Mercur, com membros da cadeia de suprimentos- Utilização de copos de vidro para redução do uso de copos plásticos- Palestras e discussões sobre saúde e segurança de trabalhadores do transporte, com base nas informações sobre impactos sociais da atividade- Compartilhamento do cálculo do tempo de entrega com base na realidade das rodovias nacionais e boas condições de trabalho- Discussões acerca dos benefícios sociais e econômicos a partir da ampliação de produtos oferecidos pelas empresas de costura
Desenvolvimento em Conjunto	<ul style="list-style-type: none">- Desenvolvimento de produtos com materiais mais sustentáveis- Melhoria de produtos para redução de resíduos- Implantação de novos processos a partir de processos da empresa focal- Suporte para a introdução de novos processos e produtos mais sustentáveis	<ul style="list-style-type: none">- Troca de embalagem plástica por embalagem de papel com certificação florestal- Desenvolvimento de embalagem mais resistente e com menor- Adoção de novos processos para tomada de decisão, com base no colegiado da Mercur- Adoção de práticas para redução, mensuração e compensação da emissão de gases nocivos- Fóruns e encontros propostos pelos fornecedores com outros membros das suas cadeias de suprimentos, de forma a ampliar o espaço para discussões abertas sobre sustentabilidade

Figura 4: Critérios de análise para a dimensão colaboração

Fonte: Os autores

No próximo tópico, faz-se uma discussão dos resultados obtidos.

5.2 Discussão dos resultados

Três pontos são importantes na discussão dos achados desta pesquisa. Em primeiro lugar, no caso estudado, a colaboração destaca-se como elemento essencial para a introdução e disseminação da sustentabilidade na cadeia de suprimentos. A proposta para iniciativas de colaboração partiu inicialmente da Mercur, a empresa focal, para os parceiros. No entanto, observou-se que ocorreu a

disseminação dessa visão com fornecedores, o que demonstra a possibilidade de uma atuação proativa da empresa focal. Segundo 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 colaboração, e não apenas baseados em relações de concorrência (Sharfman, Shaft, & Anex Jr., 2009), buscando o objetivo comum de tornar a cadeia mais sustentável (Pagell & Wu, 2009). Se os membros de uma cadeia de suprimentos desejam torná-la mais sustentável, é preciso que apresentem um comportamento mais proativo na adoção de práticas de sustentabilidade (Alves, 2016).

Nesse sentido, as ações proativas propostas pela Mercur demonstram que a colaboração, neste caso, tem no elo central da cadeia o seu motivador. Segundo Silvestre (2015), em países emergentes, o papel da empresa focal é imprescindível quando se busca debater sustentabilidade. Tal fato pode ser observado nos achados desta pesquisa. Logo, compreende-se que a Mercur utiliza sua influência na gestão da cadeia, enquanto empresa focal, para introduzir práticas de sustentabilidade nas suas empresas fornecedoras. Ademais, a Mercur parece entender a importância da colaboração dos parceiros – incluindo a comunicação avançada, a integração tecnológica e logística e o desenvolvimento em conjunto – para tornar sua cadeia de suprimentos mais sustentável. Essa visão se alinha com o debate apresentado por Touboullic e Walker (2015a), no que se refere ao papel que pequenas e médias empresas possuem para estimular a colaboração.

Em segundo lugar, observa-se que a Mercur se utiliza de encontro com grupos de fornecedores específicos (transporte, terceirizados, embalagens, produtos químicos etc.) para que sejam debatidas questões de sustentabilidade consideradas pertinentes pela empresa focal. Os coordenadores da Mercur citaram exemplos de resultados positivos que emergiram dos encontros com fornecedores principalmente para empresa focal. Com base no que é discutido em tais encontros, pode-se perceber que a maioria das empresas fornecedoras passou a planejar e implantar práticas mais responsáveis tendo como base iniciativas colaborativas com a Mercur. Entretanto, o quanto cada empresa colabora parece estar relacionado com o agente que fomenta a colaboração, a motivação para colaborar e a integração entre as partes. No caso estudado, a Mercur é o agente responsável por fomentar a colaboração para a sustentabilidade e, embora exista o reconhecimento de diferentes graus de integração na cadeia de suprimentos, as empresas analisadas demonstram grande integração.

Conforme Seuring e Müller (2008), fornecedores tendem a interpretar as propostas de sustentabilidade impostas pela empresa focal como pré-requisitos à sua permanência na cadeia de suprimentos, o que os estimula a agir conforme os requisitos definidos. A afirmação dos autores parece ser o caso das empresas Pamf e Caeté, que vêm introduzindo práticas de sustentabilidade de forma reativa, seguindo orientações da empresa focal e se mantendo na cadeia de suprimentos. A LKC, embora tenha introduzido efetivas práticas de sustentabilidade a partir da colaboração com a Mercur, vem buscando reduzir seus impactos socioambientais e adotar iniciativas mais responsáveis de modo proativo com outros membros de sua cadeia de suprimentos. No caso específico da Arteccla, percebeu-se que a empresa também possui iniciativas e práticas de colaboração com outros fornecedores, a partir da sua proposta de gestão dos seus *stakeholders*. Assim, uma vez que já existia uma motivação para a sustentabilidade e para colaborar com *stakeholders*, as iniciativas de colaboração para sustentabilidade da Mercur se alinham às próprias iniciativas da Arteccla.

Em terceiro lugar, este estudo evidencia a aplicabilidade do modelo de Beske e Seuring (2014), ainda pouco ou com nenhuma aplicação empírica, em suas características iniciais. Esta pesquisa contribui diretamente para o debate de sustentabilidade em cadeia de suprimentos e traz à tona a necessidade de aprofundar os elementos apresentados pelos autores. Para Beske e Seuring (2014), elementos genéricos são apresentados como categorias, as quais recebem critérios de análise como proposta central desta pesquisa. Os achados trazem indícios que corroboram com Singh, Garga e Sachdeva (2018), no que se refere ao nível de confiança esperado nas relações colaborativas. Como apresentado no tópico anterior, nem todos os membros da cadeia se

comprometem efetivamente com a questão da sustentabilidade, e os motivos para este comprometimento podem variar. Contudo, é nesse momento que aqueles que confiam na visão proativa da Mercur se predispõem a colaborar para a relação de negócio e melhor dinâmica da cadeia de suprimentos.

Diante dessas considerações, esta pesquisa contribui para a literatura ao ressaltar que nem todos os membros de uma cadeia de suprimentos precisam ser responsáveis pela introdução de iniciativas de colaboração nesta cadeia. A proposta de colaboração pode partir de um membro da cadeia e ser efetivada a partir do engajamento mútuo com outras organizações na busca por ganhos colaborativos (Chen & Paulraj, 2004), e não apenas a vantagem competitiva almejada. Nesse contexto, se faz necessário o surgimento de membros da cadeia que possam atuar como agentes de fomento ou fomentadores da mudança para colaboração. Apesar da importância da empresa focal, este papel não é exclusivo desta organização. Em outras palavras, diferentes membros da cadeia de suprimentos podem ser responsáveis por propor diferentes iniciativas de colaboração, visando à adoção de práticas mais sustentáveis. Cabe aos membros interessados em fomentar mudanças na cadeia de suprimentos para a sustentabilidade buscar caminhos que facilitem o engajamento entre os membros.

Ainda, a dinâmica setorial pode facilitar o desenvolvimento de atividades que corroborem com o processo de adequação e aproximação de um paradigma de mercado mais colaborativo. No caso analisado, o contexto parece facilitar a concepção e o desenvolvimento de iniciativas e práticas de colaboração. Dessa maneira, uma análise do contexto em que as organizações atuam e uma reflexão acerca do papel do agente de fomento das iniciativas de colaboração se fazem fundamentais na decisão em colaborar. As motivações para colaborar e a integração com os membros da cadeia de suprimentos também aparecem como questões importantes a serem avaliadas na tomada de decisão para a colaboração. Ainda assim, considera-se que o caso da Mercur e de seus parceiros da cadeia de suprimentos pode incentivar a colaboração entre distintas empresas, uma vez que evidencia benefícios alcançados a partir das práticas colaborativas.

Entende-se que futuros estudos devem identificar quem são estes agentes fomentadores e, então, desenvolver debates sobre como esta questão pode ser cada vez mais introduzida em diferentes setores e cadeias de suprimentos do Brasil e outros países. Outros estudos podem, ainda, analisar a motivação das empresas para colaborar em diferentes setores e cadeias de suprimentos. Adicionalmente, o contexto das organizações estudadas é um importante aspecto que pode facilitar o ambiente para as iniciativas e práticas de colaboração.

Conforme argumentado anteriormente, nem todos os membros de uma cadeia de suprimentos necessitam ser fomentadores das iniciativas de colaboração, visto que estas podem partir da empresa focal ou de outros membros da cadeia de suprimentos. Contudo, é importante que todas as partes colaborem com o objetivo de aumentar as suas capacidades operacionais, tais como a qualidade, a flexibilidade e a minimização de custos (Abdallah, Obeidat, & Aqqad, 2014), bem como contribuir para a efetiva introdução de práticas de sustentabilidade ao longo da cadeia. Embora os custos referentes à colaboração não tenham sido detalhadamente mensurados nesta pesquisa, compreende-se que os esforços para colaboração gerem custos para as empresas, porém, diante dos resultados obtidos neste estudo, acredita-se que os ganhos e benefícios da colaboração sejam superiores, incluindo ganhos tangíveis e intangíveis.

Portanto, é possível afirmar que a colaboração é capaz de trazer resultados positivos para toda a cadeia de suprimentos e contribuir efetivamente para a introdução e disseminação da sustentabilidade em cadeias de suprimentos. Vale ressaltar que os achados desta pesquisa trazem elementos específicos ao contexto analisado, todavia, entende-se que tais características podem ser usadas como subsídio para o desenvolvimento de estratégias de sustentabilidade, integração e colaboração em cadeias de suprimentos de outros setores a partir de diversos atores econômicos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o intuito de analisar práticas de colaboração em uma cadeia de suprimentos, a partir dos dados empíricos levantados por esta pesquisa, identificou-se que as categorias apresentadas por Beske e Seuring (2014) e os critérios de análise aqui propostos podem, de fato, ser considerados bases para a compreensão do tema. Adicionalmente, as categorias e critérios de análise estimulam a realização de novas discussões sobre a colaboração no contexto da sustentabilidade em cadeias de suprimentos, uma vez que conduzem a melhor identificação das ações colaborativas para a sustentabilidade entre atores de uma mesma cadeia de suprimentos. Além disso, considerando que um dos aspectos centrais da sustentabilidade está na integração entre diferentes atores, a colaboração emerge como um constructo-chave nesse sentido.

No que se refere aos resultados de pesquisa, pode-se verificar que as práticas de colaboração desenvolvidas entre os membros da cadeia de suprimentos nos diferentes níveis de profundidade visam melhorar a articulação entre esses elos e contribuir efetivamente para introduzir práticas de sustentabilidade na cadeia. Dessa maneira, observou-se que a Mercur S/A 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, avançando na comunicação entre as partes. Entende-se que esta pode ser considerada uma estratégia a ser utilizada por outras empresas que buscam ampliar a colaboração. Ficou claro com a pesquisa que a integração logística e tecnológica contribui também para o compartilhamento de estratégias e tecnologias, contribuindo para maiores trocas colaborativas entre as empresas e, dessa maneira, para a maior articulação entre as empresas.

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). Todavia, a pesquisa evidenciou que nem todos os membros estão predispostos ou buscam se engajar em ações de colaboração. O quanto cada empresa colabora parece estar relacionado com o agente que fomenta a colaboração, a motivação para colaborar e a integração entre as partes. Cabe aos membros interessados em fomentar mudanças na cadeia de suprimentos para a sustentabilidade buscar caminhos que facilitem tal engajamento entre os membros.

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 no desenvolvimento de práticas de sustentabilidade. Compreende-se que a Mercur utiliza sua influência e posição na cadeia de suprimentos para fomentar o que considera boas práticas de sustentabilidade nas suas fornecedoras. Por sua vez, de acordo com a motivação para colaborar e a integração entre as partes, os fornecedores vêm introduzindo práticas de sustentabilidade a partir da colaboração com a Mercur. Portanto, entende-se como contribuições desta pesquisa: (1) a identificação empírica do tema, algo pouco observado na literatura; e, (2) uma contribuição teórica na qual os critérios propostos e pesquisados podem ser subsídio para novas pesquisas sobre o tema.

Dentre as limitações deste estudo, pode-se citar a participação de alguns fornecedores e distribuidores da empresa focal, e não todos os membros da cadeia, e também o número de pessoas entrevistadas. Os resultados refletem as opiniões dos entrevistados, isto é, outros indivíduos poderiam dar respostas distintas aos questionamentos realizados. Com base nos resultados atingidos e nas limitações enfrentadas, sugerem-se futuras pesquisas: (a) a 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; e, (b) o aprofundamento do estudo realizado, com a análise de mais organizações fornecedoras de vários níveis da cadeia de suprimentos. Acredita-se que esta ampliação e este aprofundamento poderão trazer maior diversidade e maior multiplicidade de opiniões, enriquecendo os resultados.

AGRADECIMENTO

Agradecemos ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) pelo suporte financeiro para o desenvolvimento desta pesquisa, adquirido a partir do projeto Universal/2013.

REFERÊNCIAS

- Abdalla, E. C., & Barbieri, J. C. (2014). Determinants of sustainable supply chain: an analysis of mensuration models of pressures and socio-environmental practices. *Journal of Operations and Supply Chain Management – Joscm*, 7(2), 110-123.
- Abdallah, A. B., Obeidat, B. Y., & Aqqad, N. O. (2014). The impact of supply chain management practices on supply chain performance in Jordan: the moderating effect of competitive intensity. *International Business Research*, 7(3), 13–28.
- Alves, A. P. F. (2016). Sustentabilidade em cadeias de suprimento sob o olhar da proatividade. In: Silva, M. E. & Nascimento, L. F. M. (Org.). *Sustentabilidade em cadeias de suprimento: entre teoria e prática*. ePUB (Online). Porto Alegre, RS.
- Alves, A. P. F., De Barcellos, M. D., & Nascimento, L. F. M. (2016). The contribution of a proactive company for a sustainable supply chain: evidences from a case study. *Proceedings 23rd EurOMA Conference*.
- 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*, v.17, n.5, p.497-516.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 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.
- Brito, R. P., & Berardi, P. C. (2010). Vantagem competitiva na gestão sustentável da cadeia de suprimentos: um metaestudo. *Revista de Administração Eletrônica – RAE*, 50(2), 155-169, abr./jun.
- Carvalho, A. P., & Barbieri, J. C. (2013). Inovações socioambientais em cadeias de suprimentos: um estudo de caso sobre o papel da empresa focal, *RAI – Revista de Administração e Inovação*, 10(1), 232-256.
- Carvalho, A. P. (2011). *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.
- Foerstl, K., Reuter, C., Hartmann, E., & Blome, C. (2010). Managing supplier sustainability risks in a dynamically changing environment: sustainable supplier management in the chemical industry. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 16, 118-130.
- Gold, S., Seuring, S., & Beske, P. (2010). Sustainable supply chain management and inter organizational resources: a literature review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17(4), 230–245.

- Koplin, J., Seuring, S., & Mesterharm, M. (2007). Incorporating sustainability into supply management in the automotive industry e the case of the Volkswagen AG. *Journal of Cleaner Production*, 15, 1053-1062.
- Kumar, G. Banerjee, R. N., Meena, P. L., & Ganguly, K. K. (2017). Joint planning and problem solving roles in supply chain collaboration. *IIMB Management Review*, 29, 45-57.
- Neutzling, D. M., Land, A., Seuring, S., & Nascimento, L. F. M. (2017) Linking sustainability-oriented innovation to supply chain relationship integration. *Journal of Cleaner Production*, In press, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.11.091>.
- Neutzling, D. M., & Silva, M. E. (2016). A sustentabilidade em cadeias de suprimento a partir da visão de recursos e capacidades. *Revista Ciências Administrativas-RCA*, 22(1).
- Nunes, B., Bennett, D., & Marques Júnior, S. (2014). Sustainable agricultural production: an investigation in Brazilian semi-arid livestock farms, *Journal of Cleaner Production*, 64, 414-425.
- 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*, April.
- Seuring, S., & Gold, S. (2013). Sustainability management beyond corporate boundaries: from stakeholders to performance, *Journal of Cleaner Production*, 56, 1-6.
- Seuring, S., & Müller, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 16, 1699-1710.
- Sharfman, M. P., Shaft, T. M., & Anex Jr, R. P. (2009). The road to cooperative supply chain environmental management: trust and uncertainty among pro-active firms. *Business Strategy and the Environment*, 18, 1-13.
- Silva, M. E., Neutzling, D. M., Alves, A. P. F., Dias, P., Santos, C. A. F., & Nascimento, L. F. M. (2015). Sustainable supply chain management: a literature review on brazilian publications. *Journal of Operations and Supply Chain Management – Joscm*, 8(1), 29-45.
- Silva, M. E., & Nascimento, L. F. M. (2016). (Re)pensando a intersecção entre sustentabilidade e cadeia de suprimento. *Espacios*, 37(4).
- Silvestre, B. S. (2015). 'Sustainable supply chain management in emerging economies: Environmental turbulence, institutional voids and sustainability trajectories'. *International Journal of Production Economics*, 167, 156-169.
- Singh, H., Garg, R., & Sachdeva, A. (2018). Supply chain collaboration: A state-of-the-art literature review. *Uncertain Supply Chain Management*, 6(2), 149-180.
- Tencati, A., & Zsolnai, L. (2009). The collaborative enterprise. *Journal of Business Ethics*, 85(3), 367-376.
- Touboulic, A., & Walker, H. (2015a). 'Love me, love me not: a nuanced view on collaboration on sustainable supply chains', *Journal of Purchasing & Supply Chain Management*, 21, 178-191.
- Touboulic, A., & Walker, H. (2015b). 'Theories in sustainable supply chain management: a structured literature review', *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 45, 1/2, 1-44.
- Van Hoof, B., & Thiell, M. (2014). 'Collaboration capacity for sustainable supply chain management: small and medium-sized enterprises in Mexico', *Journal of Cleaner Production*, 67, 239-248.

- Vieira, M. M. F. (2006). 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. 224p.
- Wiengarten, F., Humphreys, P., Cao, G., Fynes, B., & McKittrick, A. (2010) Collaborative supply chain practices and performance: exploring the key role of information quality. *Supply Chain Management: An International Journal*, 15(6), 463-473.
- Wittstruck, D. & Teuteberg, F. (2012). Understanding the success factors of sustainable supply chain management: empirical evidence from the electrics and electronics industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.
- Wolf, J. (2011). Sustainable supply chain management integration: a qualitative analysis of the german manufacturing industry. *Journal of Business Ethics*, 102, 221-235.

Data da submissão: 15/05/2017

Data de aceite: 25/07/2017