

# IMPLICAÇÕES DA SUSTENTABILIDADE NA CADEIA DE SUPRIMENTOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA ATACADISTA

*SUPPLY CHAIN SUSTAINABILITY IMPLICATIONS: A CASE STUDY IN A WHOLESALE COMPANY*

DOI: [HTTP://DX.DOI.ORG/10.13059/RACEF.V11I1.697](http://dx.doi.org/10.13059/RACEF.V11I1.697)

**Arthur Antonio Silva Rosa**

arthurasr@hotmail.com

Universidade Federal de Uberlândia (UFU)

**Etienne Cardoso Abdala**

etienneabdala@hotmail.com

Universidade Federal de Uberlândia (UFU)

**Luciana Oranges Cezarino**

lcezarino@gmail.com

Universidade Federal de Uberlândia (UFU)

**Data de envio do artigo:** 29 de Dezembro de 2019.

**Data de aceite:** 26 de Março de 2020.

**Resumo:** A gestão de cadeias de suprimento sustentável consiste na aplicação de atividades sustentáveis, considerando o *Triple Botton Line* (ambiental, social e econômico), na gestão de cadeia de suprimentos. As organizações tendem a expandir as práticas que levem à sustentabilidade por pressões dos *stakeholders*, e por uma questão de sobrevivência no mercado. Sendo assim, esta pesquisa tem como objetivo descrever e analisar as práticas sustentáveis de uma empresa focal, bem como sua relação com a cadeia de fornecimento, de modo a identificar se as práticas sustentáveis dos fornecedores afetam sua sustentabilidade. Como metodologia, utilizou-se um estudo de caso em uma empresa atacadista referência no país, situada na cidade de Uberlândia. Os resultados mostraram que a sustentabilidade da empresa focal está diretamente relacionada com a sustentabilidade dos membros de sua cadeia de suprimentos. Também se constatou que as cadeias de suprimentos sustentáveis, além de minimizar os impactos negativos das atividades organizacionais no meio ambiente e na sociedade, permitem a redução custos, melhoria da imagem da empresa, promovem inovação e conduzem relações mais fortes e duradouras com os membros da cadeia de abastecimento. A pesquisa contribui com a literatura por apresentar de forma prática a sustentabilidade em uma cadeia de suprimentos de uma empresa atacadista brasileira, sendo um tema ainda pouco explorado nesse setor, de forma que a expansão das práticas sustentáveis pode proporcionar benefícios estratégicos.

**Palavras-chave:** Gestão da cadeia de suprimento sustentável; Fornecedores; Práticas sustentáveis.

**Abstract:** *The management of sustainable supply chains consists of the application of sustainable activities, considering the Triple Botton Line (environmental, social and economic), in supply chain management. Organizations tend to expand practices that lead to sustainability under pressure from stakeholders, and for the sake of survival in the market. Therefore, this research aims to describe and analyze the*

*sustainable practices of a focal company, as well as its relationship with the supply chain, in order to identify whether the sustainable practices of suppliers affect its sustainability. As a methodology, a case study was used in a reference wholesale company in the country, located in the city of Uberlândia. The results showed that the sustainability of the focal company is directly related to the sustainability of the members of its supply chain. It was also found that the sustainable supply chains, in addition to minimizing the negative impacts of organizational activities on the environment and society, allow for cost reduction, improvement of the company's image, promote innovation and lead to stronger and more lasting relationships with members of the supply chain. The research contributes to the literature by presenting in a practical way the sustainability in a supply chain of a Brazilian wholesale company, being a theme still little explored in this sector, so that the expansion of sustainable practices can provide strategic benefits.*

**Keywords:** *Sustainable supply chain management; Providers; Sustainable practices.*

## 1 INTRODUÇÃO

O tema sustentabilidade vem ganhando notoriedade ao longo das últimas décadas, sendo tema de diversos debates e acordos no cenário internacional, que visam estabelecer compromissos em prol do planeta, pois sabe-se que a busca incessante pelo desenvolvimento está comprometendo o meio ambiente e colocando o futuro da população em risco. Assim, para acompanhar essa tendência e atender as pressões do governo, de entidades e até dos próprios clientes, o mundo empresarial vem adotando medidas que visam amenizar o impacto negativo sobre o meio ambiente através do desenvolvimento sustentável.

Nesse sentido, o desenvolvimento de técnicas para reorganizar processos produtivos de modo que aumente a qualidade, gerem menos resíduos, emitam menos poluentes, e reaproveitem materiais, por exemplo,

se tornou uma questão essencial para as organizações, atendendo às expectativas dos *stakeholders*. Esse modelo de produção ficou conhecido como Produção Mais Limpa (P+L), que começou a ser desenvolvido em 1980. Com os aprimoramentos nos estudos sobre o tema, as empresas começaram a adotar a sustentabilidade empresarial, preocupando-se não apenas com os resultados financeiros e com as ações ambientais, mas também com as questões sociais, indicando uma mudança no mundo corporativo (BARBIERI, 2004).

Tendo em vista que as organizações percebem a importância do relacionamento com sua cadeia, e as constantes pressões dos *stakeholders* pela aderência às três dimensões da sustentabilidade (ambiental, social e econômica), surge o conceito *Sustainable Supply Chain Management* (SSCM) que, segundo Seuring e Müller (2008), consiste na gestão integrada e cooperativa entre todos os membros de uma cadeia de abastecimento, de modo que todas as etapas e processos envolvidos na fabricação do produto visem sempre diminuir os impactos no meio ambiente e na sociedade como um todo.

Conforme indicam Pagell e Shevchenko (2014), a verdadeira sustentabilidade deve estar presente como uma aspiração para a organização. Ser “sustentável” requer uma mudança em como as cadeias de suprimento são gerenciadas. A sustentabilidade é como uma competência essencial sobre como as empresas podem sobreviver no futuro. A maioria das cadeias de suprimento existentes não sobreviverá a menos que mude suas práticas e modelos de negócios de modo a causar menos impactos socioambientais negativos.

Poucas pesquisas contemplam a visão da SSCM considerando os três âmbitos do *Triple Bottom Line* (TBL) de forma concomitante (SEURING; MÜLLER, 2008; PAGELL; WU, 2009; DE MORAIS; BARBIERI, 2019), e os estudos mais recentes que versam sobre o tema envolvem, em sua grande maioria, os setores de manufatura, indústria de alimentos e automobilística, uma vez que setores relacionados a fábricas, estão mais propensas a possuírem um maior volume

de regulamentações ambientais (ANSARI; KANT, 2017).

Segundo Ansari e Kant (2017), o setor logístico ocupa o quinto lugar como ramo selecionado nos principais estudos de sustentabilidade em cadeia, ou seja, o setor ainda carece de estudos na área da SSCM que poderiam contribuir para o aumento da eficácia organizacional, redução de custos e até mesmo como mecanismo de estratégia (LEE; WU, 2014; TSENG et al., 2015). Já no âmbito nacional, embora haja uma quantidade significativa de estudos que apliquem a SSC em diversos setores, não foram constatados estudos que abordam o setor atacadista como alvo do estudo (SILVA, 2017; DE MORAIS; BARBIERI, 2019).

Assim, considerando que uma gestão que aplique os conceitos de sustentabilidade na cadeia de suprimentos mostra-se essencial para a permanência da empresa mercado, podendo ser utilizada como forma de estratégia (SEURING; MÜLLER, 2008; PAGELL; WU, 2009) e que para uma empresa ser considerada sustentável, os seus fornecedores também devem ser sustentáveis (PAGELL; WU, 2009; ABBASI; NILSSON, 2016) o presente estudo possui o seguinte problema de pesquisa: As práticas sustentáveis adotadas pelos fornecedores afetam a sustentabilidade da empresa focal? E o objetivo é descrever e analisar as práticas sustentáveis de uma empresa focal e a sua relação com a cadeia de fornecimento.

Esta pesquisa aborda a sustentabilidade na empresa focal, e além disso as implicações da sustentabilidade de sua *Supply Chain* (SC) em seu negócio, distinguindo-se de estudos como os de Evangelista, Colicchia e Creazza (2017) e Abbasi e Nilsson (2016), que consideraram apenas as práticas da empresa que a pesquisa teve como foco. A pesquisa também poderá confirmar se a sustentabilidade pode trazer redução de custos para as empresas, como foi realizado na pesquisa de Sureeyatanapas, Poophiukhok e Pathumnakul (2018), porém, no contexto de um atacadista-distribuidor localizado no Brasil.

Para o alcance do objetivo, optou-se pela realização de um estudo de caso em uma grande instituição atacadista da cidade

de Uberlândia, cidade conhecida como polo logístico, cuja localização estratégica permite a circulação de mercadorias entre norte e sul do país. A pesquisa possibilitou a definição de categorias determinantes para a avaliação da sustentabilidade na empresa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Sustentabilidade em operações

Os problemas ambientais sempre estiveram presentes na história da humanidade, principalmente a partir do advento da industrialização, que aumentou gradativamente os riscos ambientais com os novos instrumentos tecnológicos e produtivos (VAZ, 2010). A escola clássica considerava apenas três fatores fundamentais para o crescimento econômico, sendo eles a terra (recursos naturais), o capital e o trabalho, com quase nenhuma preocupação com o meio ambiente, sendo que somente a partir de 1970 uma quantidade maior de estudos sobre os problemas ambientais começou a surgir (MIKHAILOVA, 2004).

De acordo com Oliveira et al. (2012), esses estudos tinham o objetivo de tornar mais harmoniosa a relação do desenvolvimento como um todo com a natureza e a própria sociedade, haja vista que a degradação dos recursos naturais aumentava devido ao aumento contínuo da produção. Nesse sentido, o termo “sustentabilidade” surgiu oficialmente em 1987 na Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), que produziu o relatório *Our Common Future* (Nosso Futuro Comum), definindo desenvolvimento sustentável como “capacidade de suprir as necessidades do presente, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazer suas próprias necessidades”, demonstrando ainda que crescimento econômico e práticas sustentáveis não necessariamente se opõem.

A partir disso, o tema ficou ainda mais recorrente na literatura (MIKHAILOVA, 2004) e, segundo Baroni (1992) e Barbieri e Da Silva (2011), o conceito de sustentabilidade se tornou mais amplo, sendo utilizado e interpretado de

acordo com os interesses de cada grupo. Em 1992, foi realizada a Eco-92, no Rio de Janeiro, Brasil, quando foi implementada a Agenda 21, pela qual 179 líderes de países “desenvolvidos” e “em desenvolvimento” se comprometeram com metas em prol do desenvolvimento sustentável, o que consolidou a sustentabilidade como preocupação em escala global.

Com isso, o conceito começou a ser utilizado também pelas organizações empresariais em nível internacional, e em determinado momento se tornando prioritário, principalmente com o surgimento das regulamentações legais e das certificações ambientais, que passaram a ser exigidas, dentre elas o ISO 14001 (RIESKIR, 2012). Segundo Almeida (2002), as empresas começaram a notar a importância da produção sustentável, não só como uma maneira de preservar o meio ambiente, mas também como uma oportunidade de vantagem competitiva, tendo em vista a importância que o tema ganhava no cenário empresarial. Ainda de acordo com o autor, para uma empresa ser sustentável, ela deve buscar incessantemente medidas que levem à ecoeficiência, em todos os âmbitos, ressaltando que, com essas medidas, as empresas podem “produzir mais e melhor com menos: mais produtos de melhor qualidade, com menos poluição e menos uso dos recursos naturais” (ALMEIDA, 2002, p. 78).

Com o avanço do desenvolvimento sustentável no âmbito empresarial e a demanda social mundial pela qualidade, segurança, preocupação com o meio ambiente e questões sociais, uma quantidade ainda maior de empresas percebem a urgente necessidade de mudança em suas atividades para cumprir suas responsabilidades com o meio em que estão inseridas (LIMA, 2007), então surge o conceito *Triple Bottom Line* (TBL). O processo de gestão pelo TBL é feito em torno de três dimensões: econômica, social e ambiental, sendo que o desempenho empresarial de acordo com essas dimensões é divulgado para conhecimento dos *stakeholders* nas empresas adeptas. Existem empresas de contabilidade que oferecem o serviço para medir, reportar e auditar suas ações referentes ao TBL (NORMAN; MACDONALD,

2003). De acordo com Lima (2007), as organizações que utilizam o TBL possuem melhores relações com seus fornecedores e clientes, além de passar uma boa imagem da empresa para a sociedade.

A gestão eficiente dos recursos naturais aliada à diminuição de perdas pode reduzir significativamente os custos em uma empresa, e além disso, proporciona uma diferenciação perante os concorrentes (PORTER; VAN DER LINDE, 1995). Nesse sentido, Coral (2002) propõe algumas práticas (modelo de sustentabilidade) que podem ser adotadas por empresas que desejam aderir ao TBL, conforme apresentado na Figura 1. Segundo a autora, um fator que oferece grande contribuição para que as organizações atinjam objetivos sustentáveis é a modificação de seus processos produtivos de modo que gerem o mínimo de impacto negativo no ambiente.

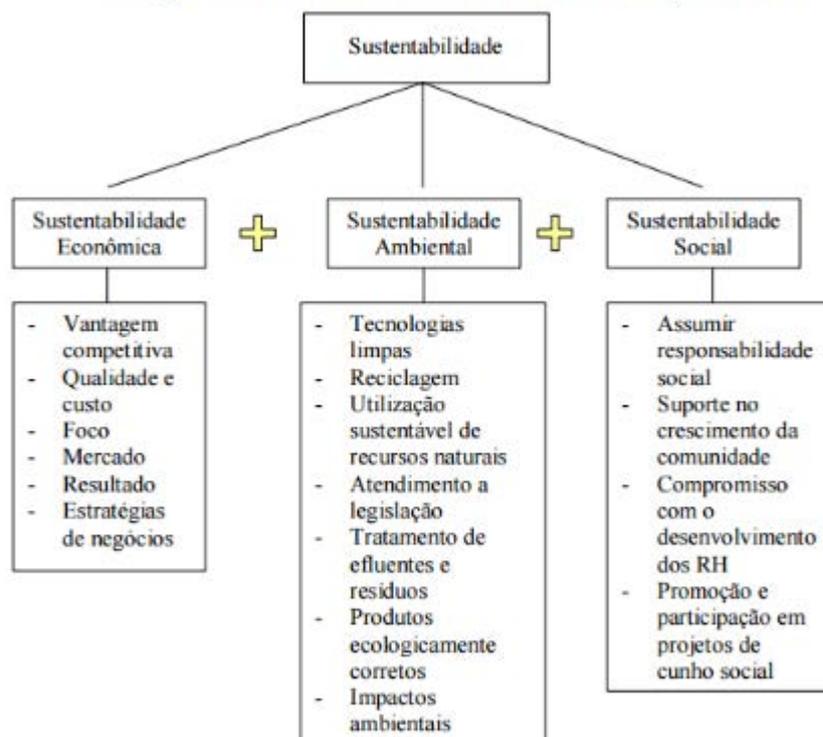
De acordo com o modelo da Figura 1, as empresas devem direcionar seus esforços para adotar práticas nos três âmbitos do TBL (econômico, ambiental e social), para ser considerada sustentável, de forma que essas práticas estejam direcionadas para ações internas e externas à empresa. Nesse sentido,

o avanço das exigências dos *stakeholders* quanto à adoção dessas práticas sustentáveis, se desenvolve a tendência da formação de redes (cadeia de suprimentos) de empresas que possuem objetivos em comum quanto a sustentabilidade, conforme Pagell e Wu (2009).

## 2.2 Cadeia de suprimento sustentável

O termo *Supply Chain* (Cadeia de Suprimento) é abrangente, e considerado por muitos autores, como Zinn (2002), a evolução do termo “Logística”. Primeiramente serão apresentadas algumas das mais relevantes definições de Logística e posteriormente as de Cadeia de Suprimento. O *Council of Supply Chain Management Professional* (CSCMP, 2009) define logística como “parte da Cadeia de Suprimentos que planeja, implementa e controla de forma eficiente e eficaz, o fluxo direto e reverso e a armazenagem de bens, serviços e informações [...]” e Ballou (2006) complementa que a logística busca entregar o produto correto, no tempo determinado e da maneira adequada, sendo de suma importância para as organizações atenderem aos requisitos dos clientes.

Figura 1 - Modelo de sustentabilidade empresarial



Já o termo *Supply Chain* (SC) envolve toda a rede de organizações autônomas ou semiautônomas que são responsáveis por adquirir recursos, agregar valor e liberar determinado produto ou serviço (PIRES, 2004). Dessa forma, a SCM refere-se ao gerenciamento da integração de todas as atividades (fluxo de mercadorias, informações e recursos) de uma cadeia, priorizando as relações interorganizacionais e a cooperação entre os membros a fim de se atingir um objetivo comum (CHING, 2007).

Com isso, o gerenciamento da cadeia de suprimentos busca a redução dos custos e desperdícios organizacionais e o aumento da qualidade e flexibilidade, além de estar diretamente relacionado com o nível de serviço oferecido ao cliente; com isso, através do gerenciamento bem implementado, pode-se aumentar os lucros organizacionais, atingir novos clientes e aumentar a competitividade (BALLOU, 2001). Christopher (2007) complementa que a cooperação e o bom relacionamento com os membros da cadeia (auxiliados pela Tecnologia da Informação) proporciona uma vantagem competitiva superior e duradoura em relação a seus concorrentes.

Com o avanço nos estudos no SCM e na questão da sustentabilidade, ocorreram grandes pressões externas (legislações e *stakeholders*) para que as organizações implantassem o conceito do TBL em seus processos, modificando a tradicional visão de apenas aumentar o lucro e a eficiência. Nesse sentido, a fim de atender esses requisitos, surgiu a Gestão da Cadeia de Suprimento Sustentável, que é o tema principal deste trabalho. A *Sustainable Supply Chain Management* (SSCM) consiste na integração do conceito da SCM com práticas que levam à sustentabilidade (TBL), ou seja, a cadeia de suprimento como um todo deve minimizar seus danos ao meio ambiente e à sociedade, além de gerar lucros (PAGELL; WU, 2009).

Seuring e Müller (2008) definem a SSCM como a gestão do fluxo de informação, material, capital e da cooperação entre os membros da cadeia de suprimentos, com o objetivo de ter um bom desempenho nas três dimensões do *Triple*

*Bottom Line*. Os autores ainda destacam que todos os integrantes da cadeia devem seguir os critérios de sustentabilidade estabelecidos para que possam permanecer na cadeia, sendo que a SSCM oferece uma vantagem competitiva frente à gestão tradicional da cadeia de abastecimento.

Algumas características de comportamento das empresas diferenciam a SSCM da SCM, como por exemplo: a integração e cooperação entre todos os membros da cadeia de suprimentos (fornecedores tanto diretos quanto indiretos e clientes) e também com os *stakeholders* (governo, ONG's, investidores, sociedade, funcionários, entre outros); o esforço em manter uma "base de fornecedores" com relações a longo prazo e que apresente transparência, rastreabilidade, certificações e ações de desenvolvimento de fornecedores; e um maior número de objetivos de desempenho de modo que contemplem o TBL (SEURING; MÜLLER, 2008; PAGELL; WU, 2009).

Pagell e Wu (2009) também afirmam que, além da organização focal, todos os membros da cadeia de suprimentos precisam contribuir com práticas sustentáveis de modo proativo e comprometido. Ou seja, as práticas econômicas, ambientais e sociais devem estar alinhadas ao longo da cadeia de abastecimento. Segundo Beamon (1999), as redes de empresas que utilizam a SSCM devem avaliar a sustentabilidade de todos os processos de todas as etapas de determinado produto (coleta, remanufatura, reuso, reciclagem e disposição final).

Na dimensão ambiental, Vachon e Klassen (2006) sugerem as práticas de monitoramento ambiental e a colaboração ambiental para a melhoria do desempenho da cadeia. O primeiro busca acompanhar e avaliar as ações dos fornecedores, verificando se está de acordo com os compromissos firmados em relação a questões ambientais e as regulamentações. O segundo consiste em um forte relacionamento da empresa focal com seus fornecedores, a fim de proporem ações conjuntas para solucionar problemas ambientais identificados ao longo da cadeia de suprimentos, além de definirem metas conjuntamente. Dentre as metas exemplificadas pelos autores, estão a redução

de emissão de gases poluentes na atmosfera, reciclagem, descarte de embalagens planejado, treinamento de funcionários e diminuição dos impactos ambientais de modo geral.

Quanto à dimensão social do TBL, recomenda-se que a empresa focal compreenda os impactos negativos causados pela própria empresa e busque se envolver com as comunidades próximas, desenvolvendo projetos de cunho social, ofereça melhores condições de trabalho, e assuma sua responsabilidade social (CORAL, 2002; PULLMAN; MALONI; CARTER, 2009). Por fim, no âmbito econômico Dias (2006) afirma que as empresas devem manter seus negócios economicamente viáveis e rentáveis.

### 2.3 Estudos anteriores

Abbasi e Nilsson (2016), tendo como alvo de estudo a sustentabilidade no setor de logística, e utilizando como amostra 10 estudos de caso sobre o tema, concluíram que o inter-relacionamento entre os membros da cadeia de suprimentos é essencial para atingir objetivos sustentáveis. Segundo os autores, a sustentabilidade nesse setor é uma grande tendência, e destacam que cada componente da SC exerce influência e é influenciado pelos demais no que tange as estratégias de sustentabilidade.

Em um estudo realizado no setor de logística, Evangelista, Colicchia e Creazza (2017) concluem que, quando a sustentabilidade é integrada à oferta dos serviços dessas empresas, as mesmas podem ter ganhos de visibilidade, reputação e diferenciação da oferta frente aos concorrentes. E Gouda e Saranga (2018), tendo como base o setor de manufatura, destacam que a adoção de práticas sustentáveis por uma SC podem proporcionar vantagens competitivas, melhorar a reação das empresas em relação aos riscos que ela está exposta e até mesmo mitigá-los, mas destaca que o trabalho em conjunto dos membros da SC é essencial para tal efeito.

Oberhofer e Dieplinger (2014) reforçam que estudos que envolvam sustentabilidade no setor de logística se mostram relevantes, principalmente, por esse setor ter um impacto

considerável no meio ambiente. Os autores ainda evidenciam que práticas ambientais adotadas por empresas do setor podem contribuir para o seu desempenho no âmbito estratégico e competitivo.

No âmbito nacional, embora haja uma quantidade significativa de estudos com o foco da sustentabilidade na cadeia e suprimentos, são escassos aqueles que abordam de forma prática essa questão, apresentando um distanciamento do mundo empresarial. Além disso, abordam de forma majoritária apenas um ou dois pilares da sustentabilidade, sendo escassos aqueles que abordam os três pilares da sustentabilidade de forma conjunta. Em relação aos setores, diversos são alvos das pesquisas, como agronegócio, têxtil, indústria de transformação e resíduos, entretanto, não foram constatados estudos nacionais no setor atacadista (SILVA, 2017; DE MORAIS; BARBIERI, 2019).

Destaca-se uma pesquisa exploratório-descritiva realizada no setor automotivo brasileiro, em que Vanalle e Dos Santos (2014) apontam que há uma tendência de valorização da sustentabilidade na cadeia de suprimentos, de forma que os principais esforços dos membros da SC estão voltados a seleção e desenvolvimento de fornecedores que prezem pela sustentabilidade, objetivando aumentar a sustentabilidade da própria SC.

Silva, Pereira e Gold (2018), utilizando como metodologia três estudos de caso, analisaram a reação de empresas de uma SC de castanhas de caju brasileiras frente a desastres naturais, e identificaram que a colaboração interorganizacional é um fator que aumenta o desempenho das reações das empresas em relação a esses eventos. Além disso, constataram que a sustentabilidade da empresa é um fator essencial para promover reações efetivas frente aos desastres naturais.

Morais e Silvestre (2018) afirmam que o âmbito social da sustentabilidade aplicado à SC ainda não foi amplamente explorado pela literatura e identificaram, por meio de um estudo de múltiplos casos, que as motivações intrínsecas de sustentabilidade social na SC estão relacionadas a uma maior colaboração

estrutural entre os seus membros, enquanto as extrínsecas estão mais relacionadas com troca de informações.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa trata-se de um estudo descritivo com abordagem qualitativa, que é essencial para o entendimento mais profundo do contexto em que algum fenômeno ocorre, permitindo uma maior aproximação do pesquisador à subjetividade dos fenômenos (TURATO, 2005). Em relação aos objetivos, esta pesquisa é analítica, pois visa identificar os fatores que ocasionam a ocorrência dos fenômenos, assim como a relação que eles estabelecem entre si (GIL, 1999). A estratégia utilizada foi o estudo de caso, que envolve um estudo profundo do objeto, possibilitando o seu conhecimento no âmbito do “como” e do “porque” os fenômenos acontecem, tendo uma característica interpretativa (FONSECA, 2002; YIN, 2010).

Nesse sentido, para se atingir o objetivo, foi selecionada uma empresa de grande porte na cidade de Uberlândia, Minas Gerais, do setor atacadista, para ser realizada a coleta de dados. A escolha do setor e da cidade justifica-se por representar um grande polo atacadista do Brasil, onde estão localizadas grandes indústrias do setor logístico, cuja atividade causa impacto significativo na economia do estado e do país. Segundo uma pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores de Produtos Industrializados (ABAD), em 2018 o setor atacadista faturou 261,8 bilhões de reais, registrando um crescimento de 0,8% em relação a 2017, mesmo em um período que o país se recupera de uma crise econômica e considerando a greve dos caminhoneiros as eleições. Além disso, estado de Minas Gerais foi responsável por 19% do total faturado no período (ABAD, 2019).

Além disso, as empresas atacadistas ocupam um papel central na cadeia de suprimentos, fazendo uma intermediação entre uma grande quantidade de membros que estão nos sentidos montante (fábricas/indústrias)

e jusante (varejistas) da SC, permitindo que o estudo de caso proposto leve ao alcance do objetivo da pesquisa, retratando a realidade do todo, mesmo em um contexto dinâmico (EISENHARDT, 1989).

- As fontes utilizadas para a realização da coleta de dados foram:
- Entrevistas semiestruturadas com quatro líderes de áreas relevantes para o desenvolvimento da pesquisa: diretor de compras, líder da área de logística, líder da área de gestão de risco e meio ambiente e a responsável pelas ações do Instituto Social da empresa. Foram coletados dados relativos às práticas sustentáveis realizadas pelo atacadista, e sua relação com cada âmbito do TBL, assim como a sua relação com a SC.
- Documentos físicos disponibilizados pela empresa, como relatórios do Instituto Social e materiais didáticos utilizados por este. Esses dados foram utilizados para confirmar as informações obtidas nas entrevistas e complementá-las.
- Website institucional do atacadista e do seu Instituto Social. Foram coletadas informações relativas ao perfil da empresa e do Instituto Social, como o seu histórico, desde a abertura até os dias atuais, quantidade de funcionários, fornecedores, portfólio de produtos, projetos realizados pelo instituto e a missão, a visões e valores de ambos.
- Revistas digitais (notícias). Informações relativas aos reflexos das ações do atacadista na mídia no que tange as suas práticas empresariais, como a área de entrega no território nacional, destaques da empresa frente aos concorrentes, e ao TBL.

As entrevistas foram realizadas entre dezembro de 2017 e fevereiro de 2018 na sede administrativa da empresa, com duração aproximada de uma hora e meia cada uma, e foram gravadas para posterior transcrição. E a triangulação de dados de diversas fontes de evidência, relacionando-a com a teoria, permite aumentar a confiabilidade e a validade da

pesquisa (EISENHARDT, 1989; YIN, 2010).

O instrumento de coleta de dados foi elaborado a partir da discussão teórica proposta no item 2 deste artigo, considerando os estudos de Coral (2002), Vachon e Klassen (2006), Pullman, Maloni e Carter (2009), Pagell e Wu (2009) e Paulraj (2011). Desta pesquisa bibliográfica, foram definidos os questionamentos relativos às práticas socioambientais realizadas pela empresa, relação com a cadeia de fornecimento e o impacto da sustentabilidade nas ações realizadas pela empresa e por seus principais fornecedores, que contribuíram para a formulação do roteiro de entrevista.

A análise dos dados foi realizada por meio do método análise de conteúdo, a fim de se compreender da melhor forma o significado da mensagem. Bardin (2011, p.47) define análise de conteúdo da seguinte forma:

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2011, p.47).

Nesse sentido, o protocolo de pesquisa utilizado apresentou seis fases, que são: revisão da literatura para a constatação da lacuna teórica e elaboração do instrumento de pesquisa; seleção da empresa alvo da pesquisa e das pessoas a serem entrevistadas de forma que levem ao objetivo do estudo; coleta de dados, em múltiplas fontes, a fim de se obter uma maior robustez dos resultados; registro e descrição dos dados coletados; triangulação e análise dos dados; e por fim, a comparação dos resultados encontrados com a literatura (EISENHARDT, 1989; VOSS et al., 2002; YIN, 2010).

Com as informações coletadas pelas entrevistas, e a utilização do método de análise de conteúdo, foi possível estabelecer algumas categorias resultantes do processo de interpretação dos dados, como: práticas sustentáveis internas, práticas sociais, influência da legislação, impacto na imagem da

empresa, práticas dos fornecedores, avaliação e sustentabilidade dos fornecedores. Assim, os resultados foram analisados em última fase em comparação com resultados alcançados em outras pesquisas publicadas sobre o tema.

### 3.1 A Empresa estudada

A empresa Y é um atacadista distribuidor que atende a totalidade dos municípios do território nacional, com sua central situada na cidade de Uberlândia-MG e unidades de armazenagem em inúmeras unidades federativas. Trata-se de uma empresa de grande porte que atua no mercado há mais de 60 anos, possuindo uma frota própria com cerca de mil veículos, e também opera com 33 transportadoras terceirizadas para realizar a entrega dos pedidos. A empresa Y possui mais de 14 mil itens em seu portfólio, em 280 categorias de produtos, com uma área de armazenagem total de 165 mil metros quadrados e mais de 4.000 funcionários diretos.

A empresa possui 600 fornecedores e atende mais de 400 mil varejistas. O faturamento anual da empresa Y em 2018 foi de R\$4,9 bilhões e ela possui classificação de risco nota A pela avaliação da Fitch Ratings, representando, aproximadamente, 10% do faturamento do setor no estado de Minas Gerais (ABAD, 2019). A empresa é proprietária de um banco que financia varejistas e fornecedores; de uma rede de supermercados que também oferece produtos de marca própria; e de um comércio eletrônico. Também possui um Instituto Social (Instituto W) que realiza ações culturais e socioambientais e uma Universidade (Universidade Z) que tem como público-alvo o pequeno e médio varejista.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta sessão, serão discutidos os resultados obtidos a partir da coleta de dados, e para isso, serão analisadas as práticas sustentáveis realizadas pela empresa Y e as relações com sua cadeia de suprimentos, a fim de se identificar as possíveis influências

das práticas sustentáveis dos fornecedores na empresa foco do estudo de caso.

Observa-se que o atacadista distribuidor realiza práticas sustentáveis em seus processos operacionais, a fim de reduzir os custos e o impacto de suas atividades no meio ambiente, principalmente no que se refere aos resíduos gerados no processo – caixa de papelão e fitilho – e a emissão de poluentes na atmosfera pela sua frota própria, práticas que estão condizentes com as citadas por Pagell e Wu (2009), que segundo autor, permitem atenuar efeitos negativos no meio ambiente oriundos das processo operacionais da empresa.

Um dos fatos importantes sobre a inserção da sustentabilidade como elemento nas operações, foi a criação da célula de Risco e Meio Ambiente, em 2003, e do Instituto W, em 2005, ocorrendo logo após o fim da elaboração da Agenda 21 Brasileira em 2002 e o início da sua implementação em 2003, momento em que a sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável ganhavam mais espaço no país (BRASIL, 2018). Desta forma, a empresa Y busca melhorar os seus processos para minimizar seus impactos no meio ambiente, como a reutilização das caixas de papelão provenientes dos fornecedores, a utilização de caixas plásticas reutilizáveis no processo de separação de produtos, e a compra de caixas recicladas.

Outro processo que passou por modificações foi a manutenção periódica na própria concessionária dos veículos, através do contrato de manutenção, que garante a qualidade de frota, evitando imprevistos durante as entregas dos pedidos, aumento da vida útil da frota e sobretudo evitando o aumento da emissão de poluentes na atmosfera devido ao desgaste dos veículos. Ademais, a empresa realiza práticas ambientais que corroboram as sugestões de Vachon e Klassen (2006) e o modelo de sustentabilidade empresarial proposto por Coral (2002), como a constante renovação da frota visando à adesão ao sistema do Arla 32, que diminui a emissão de poluentes dos veículos, seguindo as regulamentações; os veículos que são adquiridos atualmente possuem um “selo” de compromisso ambiental; e quanto

à frota de terceiros, a empresa também garante a qualidade dos veículos através de contratos.

A empresa está em conformidade com as práticas ambientais sugeridas por Coral (2002), Vachon e Klassen (2006) e Paulraj (2011), pois utiliza lâmpadas de LED nas novas unidades construídas, e, nas mais antigas, realiza a substituição de forma gradativa; há o controle de consumo de energia, visando a sua redução. Existem projetos que buscam diminuir a quantidade de papéis consumidos na empresa; e para produtos devolvidos pelos clientes por apresentar avaria, é realizado o descarte correto. Além disso, o atacadista possui uma parceria com a Chão Brasil, pelo qual encaminha alimentos com a data de validade próxima ao vencimento para instituições de caridade, e esta prática pode ser considerada social, no que tange ao auxílio às instituições de caridade, e também ambiental, por evitar que o produto ultrapasse a data de validade e seja descartado de forma inadequada, diminuindo desta forma o desperdício de alimentos.

Em relação ao âmbito social da sustentabilidade, a empresa Y sempre buscou realizar projetos em prol da comunidade, entretanto em 2005 a empresa fundou um instituto próprio que intensificou as ações de cunho social e ambiental, reforçando seu compromisso com a sociedade. Destaca-se um projeto de cunho educacional desenvolvido pelo instituto, que visa desenvolver nos jovens a capacidade empreendedorismo, além do que é tradicionalmente ensinado, auxiliando-os a conduzir a vida pessoal e profissional. O instituto W também possui uma série de parceiros que permitem que o instituto atue em todo o país e nas mais diversas áreas de projetos sociais e ambientais. Esses projetos refletem o envolvimento da empresa com a sociedade, assumindo sua responsabilidade social e dessa forma, contribuindo com a comunidade, conforme apresentado por Pullman, Maloni e Carter (2009).

Sabendo que o instituto depende de seus mantenedores (empresa Y e banco Z), destaca-se a perspectiva crescente de seu orçamento, mesmo em períodos de crise, e o fato de os

próprios colaboradores da empresa compõem a assembleia, o conselho deliberativo e a diretoria do instituto W, demonstram o comprometimento de toda a empresa com a causa da entidade, buscando ampliar e melhorar os seus projetos desenvolvidos. Além disso, a empresa Y incentiva os programas de estágio e jovem aprendiz, e criou a Universidade W a fim de auxiliar o varejista em seus negócios. Dessa forma, a empresa contribui com o crescimento da sociedade por meio de seu envolvimento em prol da mesma, de acordo com as formas de interações propostas por autores como Coral (2002) e Pullman, Maloni e Carter (2009).

Ainda no âmbito social, porém em relação às práticas realizadas internamente pela área de Recursos Humanos, o atacadista desenvolve ações que visam a segurança do trabalho, o bem-estar dos funcionários e boas condições físicas e mentais aos colaboradores. Dentre as ações realizadas, estão a ginástica laboral antes do início das atividades; disponibilização de academia na própria empresa para os funcionários; e a promoção de ações recreativas. Essas ações estão de acordo com as práticas sociais internas recomendadas por Pullman, Maloni e Carter (2009) e Paulraj (2011). A certificação do atacadista pelo Great Place to Work (GPTW) atesta a ótima qualidade do ambiente de trabalho para os funcionários. E analisando conjuntamente as ações sociais internas e externas realizadas pela empresa Y, é perceptível que ela desenvolve com excelência a responsabilidade social, conforme Coral (2002).

Quanto ao âmbito econômico do TBL, o atacadista contrata empresas especializadas e reconhecidas para auditar seus demonstrativos, alternando-as a cada quatro anos para garantir a imparcialidade e transmitir maior confiança para os *stakeholders* (NORMAN; MACDONALD, 2003). Por ser um atacadista distribuidor, o maior número de exigências legais ambientais para a empresa Y está no transporte e armazenagem de produtos de alta periculosidade. Observa-se que as regulamentações são um dos fatores que impulsionam a empresa a adotar práticas sustentáveis, o que demonstra que o governo exerce pressão para a aderência a atitudes

ambientalmente responsáveis, conforme Rieskti (2012).

Entretanto, o atacadista reconhece a importância da existência das regulamentações e de cumpri-las não apenas pelo risco de autuação, mas para evitar danos ao meio ambiente e à comunidade. Nesse sentido, o desenvolvimento do Cofre de Carga (considerado uma solução de mercado) junto à ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas), por iniciativa da própria empresa e com parcerias com os membros da cadeia, afirma seu envolvimento com a causa ambiental e atesta que pressões governamentais e da sociedade contribuem para o desenvolvimento de inovações nos processos, como apresentando por Porter e Van Der Linde (1995). O Cofre de Carga consiste em um dispositivo que permite a estanqueidade dos produtos de alta periculosidade transportados em seu interior, tanto em relação ao meio ambiente, em caso de acidentes, quanto em relação aos demais produtos que estão sendo transportados em um mesmo carregamento, conforme estabelecido na Resolução ANTT nº 5.848/19.

Mesmo que o instituto W não tenha o objetivo de promover a imagem da empresa Y quanto do banco X, por realizarem apenas negociações B2B, suas ações e as práticas da empresa implicam diretamente na imagem tanto de seus mantenedores. O instituto divulga anualmente um relatório de atividades para conhecimento dos *stakeholders*, conforme Norman e MacDonald (2003). Nesse sentido, a organização reconhece que embora o lucro seja de vital importância para a empresa, a imagem é seu maior patrimônio e a sustentabilidade é um dos caminhos para melhorá-la e ajudá-la a se manter competitiva no mercado. O atacadista exige certificações de seus fornecedores e clientes para ter uma garantia de que sua imagem não será prejudicada (ALMEIDA, 2002; LIMA, 2007; SEURING; MÜLLER, 2008; PAGELL; WU, 2009).

Percebe-se ainda que a empresa Y apresenta significativo envolvimento com seus fornecedores. A empresa busca sempre estabelecer contratos de longo prazo, permitindo

a formação de uma base de fornecedores, conforme destacam Seuring e Müller (2008), sendo um dos fatores que diferenciam a SCM da SSCM. As relações de longo prazo permitem uma maior interação entre as partes, desenvolvendo, desta forma, a confiança, por exemplo. Os fornecedores da empresa, em sua totalidade, apresentam certificações, o que também é uma característica da cadeia de suprimentos sustentável (SEURING; MÜLLER, 2008), sendo requisito no processo de seleção de fornecedores. As certificações mostram-se relevantes, pois indicam se o fornecedor atende as expectativas no âmbito da qualidade de seus produtos, exigências legais e a própria sustentabilidade da empresa. E conforme Rieskti (2012), algumas certificações são exigidas por lei para a operação da empresa, entretanto, certificações não obrigatórias podem ser um diferencial, como ocorre na empresa Y na relação com seus fornecedores.

A transparência é mais um dos fatores citados por Seuring e Müller (2008) que caracterizam uma SSCM e está presente na empresa Y através do compartilhamento de informações com os fornecedores, como o preço de revenda e as reclamações dos consumidores. Ademais, ainda com base nas características de uma SSCM apresentadas pelo autor, a empresa Y fixa objetivos de desempenho em relação ao TBL junto aos seus fornecedores, como o investimento na preservação ambiental.

Nesse sentido, percebe-se a cooperação e a integração entre a empresa focal e os membros da cadeia (PAGELL; WU, 2009), que permitem a intensificação dos resultados obtidos a partir dos objetivos propostos com base no TBL. Em relação à cooperação, a empresa realiza práticas em conjunto com seus fornecedores de acordo com o “tripé da sustentabilidade” (NORMAN; MACDONALD, 2003): no âmbito social, por meio de projetos para a sociedade realizados através do instituto da própria empresa, como a compra de material escolar; no âmbito ambiental, através da preservação de matas nativas; e no âmbito econômico, a divulgação dos balanços e demais demonstrativos auditados por empresas especializadas, além de compartilhar

o valor de revenda dos produtos. A cooperação também ocorre através do apoio do fornecedor em momentos de instabilidade do mercado. Dois dos fatores que promovem a integração são a própria boa relação entre as partes e a reciprocidade no método de avaliação entre empresa-fornecedor e empresa-cliente.

Ainda sobre o método de avaliação, a empresa avalia constantemente seus fornecedores, com reuniões semanais, mensais, semestrais e anuais. Os principais aspectos avaliados são a qualidade do atendimento, facilidade de contato, flexibilidade e sustentabilidade. Beamon (1999) e Vachon e Klassen (2006) apontam a importância da avaliação continuada dos fornecedores no cumprimento dos compromissos firmados, sobretudo no que diz respeito aos três âmbitos do TBL, e a empresa Y, caso encontre alguma prática de um dado fornecedor que esteja em desacordo com o TBL ou com os contratos firmados, as negociações são imediatamente interrompidas como meio de punição. O atacadista também realiza visitas periódicas ao “chão de fábrica” de seus fornecedores para avaliar sua conduta.

As reuniões T2T (Top to Top) aliadas à tecnologia da informação permitem uma integração ainda maior da empresa Y com o restante da cadeia de suprimentos e sobretudo alinhar as práticas sustentáveis ao longo da SC. Esse tipo de reunião facilita a comunicação direta entre as partes, pois envolve os presidentes das empresas. Elas são realizadas recorrentemente e visam ajustar os objetivos em comum - inclusive em relação ao TBL - corrigir os desvios e elaborar planos para um próximo período, a fim de otimizar os resultados. E o Advantage Report™, software utilizado pela empresa Y, permite uma avaliação ampla dos fornecedores em cada quesito e também evita a distorção das informações que transitam entre os departamentos da própria empresa até chegar ao fornecedor, permitindo feedbacks mais precisos (CRISTOPHER, 2007; PAGELL; WU, 2009; ADVANTAGE, 2018).

Nesse sentido, a empresa Y apresenta um bom relacionamento com os membros da cadeia,

realizando ações de parceria que contribuem para que as relações sejam duradouras (CHING, 2007; LIMA, 2007). Dentre essas ações, destaca-se um contrato formal realizado com os fornecedores, para que a empresa Y dê a destinação correta para os produtos recebidos com avarias; a logística reversa, que envolve a empresa Y, clientes e fornecedores; e o apoio dos fornecedores aos projetos socioambientais do instituto da empresa. Pode-se observar a gestão no sentido a jusante e a montante da SC no que tange ao TBL, conforme analisado por Pires (2004).

Os resultados desta pesquisa divergem, em parte, dos resultados que foram encontrados no estudo de Evangelista, Colicchia e Creazza (2017), pois mostraram que o distribuidor-atacadista possui ampla ciência da importância da sustentabilidade para o negócio, a sociedade e o meio ambiente, fazendo mais do que é exigido legalmente. Embora a sustentabilidade não esteja entre os valores da empresa, ela faz parte de sua cultura, mesmo que ainda possua alguns fatores a serem aprimorados. Esta pesquisa também mostrou, em complemento à pesquisa dos autores, que há uma relação direta entre a sustentabilidade dos membros da SC e a sustentabilidade da empresa focal.

Assim como o estudo de Sureeyatanapas, Poophiukhok e Pathumnakul (2018), a presente pesquisa mostrou que é possível, simultaneamente, adotar práticas sustentáveis nos processos e obter redução de custos, e além disso mostrou que os esforços para aprimorar ou adotar novas práticas sustentáveis podem resultar em inovações que otimizam o processo operacional, como foi o caso do desenvolvimento do Cofre de Carga. Além disso, o processo de desenvolvimento do Cofre de Carga evidencia que a cooperação entre os membros da SC é essencial para se inovar, de forma que De Carvalho e Barbieri (2013), também encontram esse resultado em uma pesquisa semelhante a esta.

Quanto ao grau de importância dado aos fatores econômicos, ambientais e sociais,

conforme a pesquisa de Abbasi e Nilsson (2016), o atacadista demonstrou uma tendência mais forte para o lado econômico, como o fato de fazer uma “boa compra” para obter uma maior margem de contribuição e oferecer um preço melhor para os clientes. Entretanto, não muito distante em ordem de importância, diferentemente do que mostrou a pesquisa dos autores, estão os fatores ambientais e sociais, que estiveram presentes ao longo da história do atacadista e confirmado pelas “punições” aos fornecedores que quebram os compromissos sustentáveis estabelecidos. Isso demonstra a preocupação com a questão da imagem e a constante busca por atender as demandas socioambientais dos *stakeholders*.

Os resultados obtidos por este estudo, estão condizentes com os encontrados por Gouda e Saranga (2018), pois identificou-se que as práticas de sustentabilidade adotadas pelo atacadista possuem o potencial de promover vantagem competitiva, uma vez que promoverá uma melhora na sua imagem frente aos fornecedores e aos clientes. Esses resultados também estão de acordo com os alcançados por Evangelista, Colicchia e Creazza (2017).

Em relação à busca por fornecedores sustentáveis e por clientes que sigam recomendações de sustentabilidade do atacadista, embora não tenha sido possível afirmar se existe algum controle se os clientes de fato estão seguindo essas recomendações, indica um trabalho em conjunto na SC, reforçada pelas reuniões T2T, por exemplo. Assim, corroborando a pesquisa de Vanalle e Dos Santos (2014) no que diz respeito à tendência de valorização da sustentabilidade ao longo SC, inclusive na seleção e desenvolvimento de fornecedores e no aumento do potencial das práticas sustentáveis, quando há um alinhamento entre os membros da SC. O uso da tecnologia é um fator que facilita a integração entre esses membros, conforme Arya, Srivastava e Jaiwal (2019).

O Quadro 1 sintetiza os principais resultados encontrados na pesquisa, sua categorização e os respectivos autores que recomendam tais práticas sustentáveis.

**Quadro 1 - Principais resultados encontrados**

Categoria	Práticas sustentáveis	Autores
<b>Processos operacionais</b>	Utilização de caixas plásticas reutilizáveis na separação dos pedidos; Reaproveitamento das caixas de papelão dos fornecedores para o envio de pedidos; Logística reversa com as caixas de papelão (cliente-empresa), sendo reutilizadas quando não apresentam danos; Possui um fornecedor de caixas recicladas caso precise de caixas extras para embalar os pedidos; Reciclagem ou destinação correta dos rejeitos (fritão e caixas danificadas).	Beamon (1999); Vachon e Klassen (2006)
<b>Ações internas</b>	Utilização de lâmpadas de LED; Controle do consumo de energia elétrica, visando sua redução; Controle do consumo de papéis (impressão); Manutenção periódica da frota para evitar o aumento da emissão dos poluentes, aderência ao sistema do Arla 32, e veículos com selo de compromisso com o meio ambiente; Doação dos produtos com vencimento próximo ou o descarte correto; Ações recreativas para os funcionários promovidas pelo RH, realização de ginástica laboral, disponibilização de academia, projeto para conclusão do Ensino Médio para os funcionários operacionais, Segurança do Trabalho, dentre outros; Certificações como <i>Great Place To Work</i> (GPTW), contratação de empresas para auditar os demonstrativos; Classificação nota A pela Fitch Ratings; Criação da Universidade Z; Sistema de roteirização.	Beamon (1999); Vachon e Klassen (2006); Dias (2006)
<b>Ações realizadas pelo Instituto W</b>	Projetos de cunho socioambiental, como por exemplo, projeto que visa formar jovens e adolescentes no que diz respeito ao empreendedorismo; o projeto que mobiliza os próprios funcionários da empresa a realizar diversas ações sociais para a comunidade, e inúmeras parcerias que permitem que o instituto tenha um impacto no <u>ambiente</u> nacional, como a FAS – Fundação Amazonas Sustentável.	Pullman, Maloni e Carter (2009); Coral (2002)
<b>Influência da legislação</b>	Exigências do IBAMA para o transporte de produtos com alta periculosidade, como pagamento de taxas e documentação <u>específica</u> ; Treinamento dos motoristas; Desenvolvimento do Cofre de Carga como inovação por iniciativa da própria empresa; Apoio no processo de desenvolvimento de novas <u>regulamentações</u> .	Beamon (1999); Vachon e Klassen (2006)
<b>Impacto na imagem da empresa</b>	Imagem como maior patrimônio da empresa; A sustentabilidade está diretamente ligada à imagem da organização; Sustentabilidade como meio de se manter competitivo no mercado; Criação do Instituto <u>W</u> e do departamento de Risco e meio ambiente; A empresa exige <u>certificações</u> dos fornecedores e dos clientes.	Pullman, Maloni e Carter (2009); Coral, (2002)
<b>Práticas dos fornecedores</b>	Possuem certificações; contratos de longo prazo; bom relacionamento entre empresa-fornecedor; relação "ganha-ganha"; reuniões <i>Top to Top</i> .	Dias (2006)
<b>Avaliação de fornecedores</b>	São constantemente avaliados quanto a qualidade do atendimento, facilidade de contato com o presidente da empresa, entrega do produto conforme o combinado, a flexibilidade perante instabilidades no mercado, e a sustentabilidade. Caso as exigências sustentáveis não sejam cumpridas, os negócios com o fornecedor são interrompidos. Possuem auxílio de um software para avaliação.	Beamon (1999); Seuring e Müller (2008); <u>Kowalskik</u> (2016)
<b>Ações em conjunto com a cadeia de suprimentos</b>	Parcerias para a preservação ambiental, destinação correta de produtos avariados, ações para comunidade, logística reversa, e os fornecedores ou clientes podem apoiar qualquer projeto do instituto W.	Beamon (1999); Seuring e Müller (2008)

Fonte: Elaborado pelos autores.

Observa-se, com base no Quadro 1, que o atacadista-distribuidor realiza práticas sustentáveis no âmbito interno e externo à empresa, de forma que tais práticas estão direcionadas aos três âmbitos do TBL. Também existem esforços conjuntos na cadeia de suprimentos quanto a adoção de práticas sustentáveis, assim como o seu monitoramento. A legislação cumpre um papel importante na sustentabilidade da empresa e em seus avanços, assim como a preocupação com a imagem da organização frente aos *stakeholders*.

Assim, constata-se que as práticas sustentáveis adotadas pelos fornecedores afetam a sustentabilidade da empresa focal, tendo em vista que as práticas dos membros da SC são associadas, possuindo implicações na imagem da empresa ou até mesmo ocasionando penalidades legais. Além disso, nota-se que é essencial um alinhamento entre as práticas sustentáveis entre os membros da SC, pois essa é uma forma de potencializar os efeitos positivos dessas práticas no meio ambiente, na sociedade e até mesmo na questão econômica da própria empresa. A pesquisa pode auxiliar gestores na adoção estratégica de práticas sustentáveis, que gerem benefícios para a empresa, para o meio ambiente e para a sociedade. Também contribui para os governantes, no que diz respeito a novas regulamentações para o setor atacadista, considerando o TBL.

E ressalta-se, que há envolvimento da empresa com objetivos sustentáveis, confirmando o estudo de Oberhofer e Dieplinger (2014), que indica que o setor começa a perceber que práticas sustentáveis podem ser uma forma de agregar valor. Entretanto, não foi possível afirmar veementemente o grau que a empresa Y de fato se preocupa com os aspectos sustentáveis frente aos interesses econômicos que estejam envolvidos nesse engajamento. E esta pesquisa também preenche a lacuna encontrada por Silva (2017) e De Moraes e Barbieri (2019) em relação à falta de estudos práticos quanto a sustentabilidade na cadeia de suprimentos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando as exigências legais e das demais partes interessadas nas empresas quanto a sustentabilidade, mostra-se relevante o entendimento das implicações da adoção de práticas sustentáveis e suas relações com os membros da cadeia de suprimentos. Sendo assim, o objetivo desta pesquisa foi descrever e analisar as práticas sustentáveis de um atacadista-distribuidor e as possíveis relações dessas práticas com os membros da SC, de forma a verificar se práticas sustentáveis dos fornecedores, considerando o TBL, afetam essa empresa.

Assim, empresa Y possui ciência da importância de pertencer a uma cadeia de suprimentos sustentável, tendo em vista que fornecedores “não sustentáveis” afetam negativamente a imagem da própria empresa, valorizando práticas sustentáveis que vão além do que é exigido legalmente, e realizando práticas em conjunto com sua cadeia de suprimentos. E, mesmo sendo atacadista, a empresa demonstra preocupação com a satisfação do consumidor final e não apenas com a de seus clientes diretos (varejistas), optando pela compra de produtos de qualidade, provenientes de fornecedores certificados e que em sua grande maioria são renomados no mercado nacional e internacional, sendo reconhecidos por adotarem práticas sustentáveis em seus processos. O objetivo da pesquisa foi atingido, pois identificou-se as práticas sustentáveis realizadas pela empresa focal e que há uma relação direta entre a sustentabilidade da empresa e da sua cadeia de suprimentos.

No entanto, pelas informações levantadas nas entrevistas, observa-se que a sustentabilidade não está entre os valores da empresa, a área de gestão de risco e meio-ambiente foi criada há pouco tempo, a incorporação do valor aparece um pouco à margem da rede integrada de empresas que forma a Instituição estudada. Além disso, mesmo realizando a triangulação de dados (YIN, 2010), não é possível confirmar se todos os dados coletados nas entrevistas representam o que de fato é realizado pela empresa em sua plenitude.

Nesse sentido, percebe-se que o atacadista

aplica a sustentabilidade em seus negócios, porém existe uma linha tênue entre o discurso da empresa e o que de fato é realizado por ela (ação). Em relação aos seus fornecedores, por exemplo, a maioria é de grande porte (geralmente o próprio fabricante dos produtos), de marcas consagradas no mercado nacional e internacional, ou seja, até que ponto o atacadista poderia aplicar punições a esses fornecedores ou encerrar as negociações com eles uma vez que possuem um grande poder de barganha devido ao seu porte.

A associação da sustentabilidade como elemento que causa impacto de maneira positiva ou negativa na imagem da empresa é evidente, porém não existe um protocolo de ações definidas para a seleção de fornecedores quanto às suas práticas sustentáveis. Também

se observou que a sustentabilidade pode ser fonte de inovações nas empresas, como foi o caso do Cofre de Carga no atacadista, e redução de custos, como o reaproveitamento de caixas de papelão.

Este estudo possui limitações. Como trata-se de uma empresa de grande porte, a quantidade de entrevistas poderia ter sido maior. Mesmo que a empresa alvo do estudo de caso ocupe um papel central na SC em que está inserida, o estudo ficou limitado à visão desta empresa. A coleta de dados também poderia ter sido realizada com outros membros da cadeia de suprimentos, através de entrevistas ou questionários. Para pesquisas futuras, sugere-se o estudo com foco nos fornecedores, ou realizar um estudo de múltiplos casos no setor atacadista-distribuidor.

## REFERÊNCIAS

- ABAD (Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores de Produtos Industrializados). **ABAD: Setor cresceu 0,8% e faturou R\$ 261,8 bi em 2018**. 2019. Disponível em: <<http://abad.com.br/eventos/abad-setor-cresceu-08-e-faturou-r-2618-bi-em-2018/>>. Acesso em: 21 fev. 2020.
- ABBASI, M.; NILSSON, F. Developing environmentally sustainable logistics: Exploring themes and challenges from a logistics service providers' perspective. **Transportation Research Part D: Transport and Environment**, v. 46, p. 273-283, 2016.
- ALMEIDA, F. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.
- ANSARI, Z. N.; KANT, R. A state-of-art literature review reflecting 15 years of focus on sustainable supply chain management. **Journal of Cleaner Production**. v. 142, p. 2524- 2543. 2017.
- ANTT (Agência Nacional de Transportes Terrestres). **Resolução Nº 5.848, de 25 de junho de 2019**. Atualiza o Regulamento para o Transporte Rodoviário de Produtos Perigosos e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.in.gov.br/web/dou/-/resolucao-n-5.848-de-25-de-junho-de-2019-173020360>>. Acesso em: 19 de fev. de 2020.
- ARYA, P.; SRIVASTAVA, M. K.; JAISWAL, M. P. Modelling environmental and economic sustainability of logistics. **Asia-Pacific Journal of Business Administration**, 2019.
- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.
- BARBIERI, J. C. **Gestão Ambiental Empresarial: conceitos, modelos e instrumentos**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- BARBIERI, J. C.; DA SILVA, D. Desenvolvimento sustentável e educação ambiental: uma trajetória comum com muitos desafios. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 3, p. 51, 2011.
- BARONI, M. Ambigüidades e deficiências do conceito de desenvolvimento sustentável. **Revista de Administração de Empresas**, v. 32, n. 2, p. 14-24, 1992.
- BEAMON, B. M. Designing the Green Supply Chain. **Logistics Information Management**. v. 12, n. 4, p. 332-342. 1999
- BOND, E. **Medição de desempenho para gestão de produção em um cenário de cadeia de suprimentos**. 2002. 125f. Dissertação (Mestrado de Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.
- BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. **Agenda 21 Brasileira**. Disponível em: <[www.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/agenda-21/agenda-21-brasileira](http://www.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/agenda-21/agenda-21-brasileira)> Acesso em: 9 mar. 2018.
- CHING, H. Y. **Gestão de Estoques na Cadeia de Logística Integrada: Supply Chain**. 3.ed. São Paulo:

Atlas, 2007.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: Criando redes que agregam valor**. Cenlage learning. 2ª Edição. São Paulo, 2007.

CORAL, E. **Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial**. 2002. 282f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis – SC, 2002.

COUNCIL OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PROFESSIONALS (CSCMP). **Supply Chain Management Definitions and Glossary**, 2009. Disponível em: <[https://cscmp.org/imis0/CSCMP/Educate/SCM\\_Definitions\\_and\\_Glossary\\_of\\_Terms/CSCMP/Educate/SCM\\_Definitions\\_and\\_Glossary\\_of\\_Terms.aspx?hkey=60879588-f65f-4ab5-8c4b-6878815ef921](https://cscmp.org/imis0/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx?hkey=60879588-f65f-4ab5-8c4b-6878815ef921)> Acesso em: 28 de abril 2017.

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

DE MORAIS, Oliveira Carlos; BARBIERI, José Carlos. Gestão da cadeia de suprimentos com foco em sustentabilidade e inovação: perfil das publicações em revistas e congressos brasileiros. **Organizações e Sustentabilidade**, v. 7, n. 2, p. 43-61, 2019.

DE OLIVEIRA, L. R. et al. Sustentabilidade: da evolução dos conceitos à implementação como estratégia nas organizações. **Production**, v. 22, n. 1, p. 70-82, 2012.

DIAS, R. **Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade**. São Paulo: Atlas, 2006.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of management review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EVANGELISTA, P.; COLICCHIA, C.; CREAZZA, A. Is environmental sustainability a strategic priority for logistics service providers?. **Journal of environmental management**, v. 198, p. 353-362, 2017.

GOUDA, S. K.; SARANGA, H. Sustainable supply chains for supply chain sustainability: impact of sustainability efforts on supply chain risk. **International Journal of Production Research**, v. 56, n. 17, p. 5820-5835, 2018.

LEE, Ki-Hoon; WU, Y. Integrating sustainability performance measurement into logistics and supply networks: A multi-methodological approach. **The British Accounting Review**, v. 46, n. 4, p. 361-378, 2014.

LIMA, A. M. Instrumentos de reporte de sustentabilidade (Triple Bottom Line). **Foz do Iguaçu: UFSM**, 2007.

MIKHAILOVA, I. Sustentabilidade: evolução dos conceitos teóricos e os problemas da mensuração prática. **Revista Economia e Desenvolvimento**, v. 1, n. 16, p. 22-41, 2004.

MORAIS, D. O. C.; SILVESTRE, B. S. Advancing social sustainability in supply chain management: Lessons from multiple case studies in an emerging economy. *Journal of Cleaner Production*, v. 199, p. 222-235, 2018.

NORMAN, W.; MACDONALD, C. Getting to the bottom of “triple bottom line”. *Business Ethics Quarterly*, v. 14, n. 02, p. 243-262, 2004.

NOVAES, A. G. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

OBERHOFER, P.; DIEPLINGER, M. Sustainability in the transport and logistics sector: Lacking environmental measures. *Business Strategy and the Environment*, v. 23, n. 4, p. 236-253, 2014.

PAGELL, M. SHEVCHENKO, A. Why research in sustainable supply chain management should have no future. *Journal of Supply Chain Management*. v. 50, n. 1, p. 44-55. 2014.

PAGELL, M.; WU, Z. Building a more complete theory of sustainable supply chain management using case studies of 10 exemplars. *Journal of supply chain management*, v. 45, n. 2, p. 37-56, 2009.

PAULRAJ, A. Understanding the relationships between internal resources and capabilities, sustainable supply management and organizational sustainability. *Journal of Supply Chain Management*. v. 47, n. 1, p. 19-37. 2011

PEREIRA, A. M. **Os impactos ambientais e as oportunidades de negócios: estudos de caso**. 2008. 13f. Artigo Acadêmico – UNICAMP, São Paulo, 2008.

PIRES, S. R. I. **Gestão da cadeia de suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos - Supply Chain Management**. São Paulo: Atlas, 2004

PORTER, M. E.; VAN DER LINDE, C. Green and competitive: ending the stalemate. *Harvard business review*, v. 73, n. 5, p. 120-134, 1995.

PULLMAN, M. E.; MALONI, M. J.; CARTER, C. R. Food for thought: social versus environmental sustainability practices and performance outcomes. *Journal of Supply Chain Management*, v. 45, n. 4, p. 38–54, 2009.

RIEKSTI, A. C. ISO 14001 E A SUSTENTABILIDADE A eficácia do instrumento no alcance do desenvolvimento sustentável. **Certificação e Sustentabilidade Ambiental: Uma Análise Crítica**, p. 13, 2012.

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

SILVA, M. E. Perspectivas para o estudo de sustentabilidade em cadeias de suprimento: Uma discussão a partir da visão de especialistas. **Revista Metropolitana de Sustentabilidade (ISSN 2318-3233)**, v. 7, n. 1, p. 91-107, 2017.

SILVA, M. E.; PEREIRA, S. C. F; GOLD, S. The response of the Brazilian cashew nut supply chain to natural disasters: A practice-based view. **Journal of cleaner production**, v. 204, p. 660-671, 2018.

SUREEYATANAPAS, P.; POOPHIUKHOK, P.; PATHUMNAKUL, S. Green initiatives for logistics service providers: An investigation of antecedent factors and the contributions to corporate goals. **Journal of Cleaner Production**, v. 191, p. 1-14, 2018.

TSENG, Shih-Chang; HUNG, Shiu-Wan. A strategic decision-making model considering the social costs of carbon dioxide emissions for sustainable supply chain management. **Journal of environmental management**, v. 133, p. 315-322, 2014.

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

VANALLE, R. M.; SANTOS, L. B. Análise das práticas de sustentabilidade utilizadas na gestão da cadeia de suprimentos: pesquisa de campo no setor automotivo brasileiro. **Gestão & Produção**, v. 21, n. 2, p. 323-339, 2014.

VAZ, D. S. Alterações climáticas, riscos ambientais e problemas de saúde: breves considerações. **VI Seminário Latino Americano de Geografia Física; II Seminário Ibero Americano de Geografia Física**, p. 1-11, 2010.

VOSS, C. et al. Case research in operations management, **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.

YIN, R. K. (2010). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos* (4a ed.). Porto Alegre: Bookman.

ZINN, W. **Supply Chain Management: Implementação do Conceito e Cenários para Futuro**, SIMPOI 2002, SP, Brasil.