

UNIVERSIDADE SANTO AMARO

Curso de Graduação em Engenharia de Produção

Larissa Santos Gomes

**GREEN SUPPLY CHAIN E SUA RELAÇÃO COM AS
ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS**

São Paulo

2018

Larissa Santos Gomes

**GREEN SUPPLY CHAIN E SUA RELAÇÃO COM AS ESTRATÉGIAS
COMPETITIVAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Santo Amaro – UNISA, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção. Orientador: Professor Me. Lauro Eduardo Magrini

São Paulo

2018

G615g Gomes, Larissa Santos

Green Supply Chain e sua relação com as estratégias competitivas / Larissa Santos Gomes – São Paulo, 2018.

54 f.: il.

Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção) – Universidade Santo Amaro, 2018.

Orientador(a): Prof. Me. Lauro Eduardo Magrini

1. Cadeia de suprimentos. 2. Sustentabilidade. 3. Estratégias competitivas. I. Magrini, Lauro Eduardo, orient. II. Universidade Santo Amaro. III. Título.

Larissa Santos Gomes

**GREEN SUPPLY CHAIN E SUA RELAÇÃO COM AS ESTRATÉGIAS
COMPETITIVAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Santo Amaro – UNISA, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Professor Lauro Eduardo Magrini.

São Paulo, 26 de Outubro de 2018.

Banca Examinadora

Professor Lauro Eduardo Magrini

Prof(a). Dr(a).

Prof(a). Dr(a).

Conceito Final

Às mulheres e todos aqueles à margem cujas oportunidades se fizeram ausentes.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, por participarem integralmente da minha formação pessoal e profissional e, também, por estarem ao meu lado me ensinando e apoiando sempre.

À minha avó, por ter me dado amor, carinho e me ensinado sobre a vida. Meu sucesso é, também, decorrente dos seus esforços e, embora não mais aqui em corpo, seguirá sempre no meu coração.

À minha família que dá sentido às palavras “união” e “acolhimento”, nunca me desamparando e sempre segurando o meu mundo quando o mesmo se fez pesado.

Aos meus amigos que compreenderam minha ausência e me incentivaram a prosseguir sempre que o caminho se mostrou difícil ou conturbado, participando da minha construção como ser humano e me trazendo uma análise sobre o meu papel social.

Ao meu orientador, Lauro Magrini, por caminhar comigo rumo à conclusão de uma importante etapa na minha vida, por ter estado sempre disponível a aconselhar-me no decorrer dessa pesquisa e ao Ricardo Jimenez, por ter me impulsionado nas ideias iniciais para o desenvolvimento desse projeto.

Aos meus professores que, embora maçante o cotidiano, sempre se mostraram prestativos e interessados em difundir o conhecimento a eles passado anteriormente. A disposição e paciência em ensinar é um dom que deve ser reconhecido e aludido.

A todos os meus colegas de sala que estiveram presentes, dentro e fora da Universidade, fazendo dessa etapa, juntamente com suas dificuldades, aflições e alegrias, algo comum a todos.

Àqueles que estiveram presentes, mesmo que de forma inconsciente, contribuindo para meu voo rumo ao sucesso.

Muitíssimo obrigada!

“Nada é absoluto. Tudo muda, tudo se move, tudo gira, tudo voa e desaparece.”

Frida Kahlo

RESUMO

O presente relatório se propõe analisar a relação entre o Green Supply Chain e as estratégias de mercado que alavancam competitividade. Considerando a face gerencial cada vez mais próxima à sustentabilidade, as cadeias de suprimentos também adquirem uma maior visão ambiental e reconhecem como melhor proposta sustentável e competitiva a adoção de medidas estratégicas menos agressivas ao meio. Desta forma, este trabalho objetiva analisar o impacto das cadeias de suprimentos frente aos avanços e desempenhos ambientais, correlacionando ao mercado. Para este fim, foi realizada uma pesquisa bibliográfica intensa, focada em traçar as definições de Supply Chain, Green Supply Chain e, também, estratégias que aumentam a vantagem competitiva. Com tais objetivos claros, foi possível analisar a relação atual entre os dois temas, bem como propor maior compreensão sobre cada discurso mencionado, trazendo à tona a questão do desempenho da cadeia de suprimentos. Em suma, o trabalho desenvolvido almeja analisar de forma crítica o impacto de tomadas de decisões voltadas ao meio sustentável dentro da cadeia de suprimentos.

Palavras-chave: Cadeia de Suprimentos. Sustentabilidade. Vantagem Competitiva.

ABSTRACT

This present study proposes to analyze the relationship between the Green Supply Chain and market strategies which improved competitiveness. Considering the management face closer to sustainability, the supply chains also acquires a bigger ambiental vision and reconized as a better sustainable and competitive proposal the adoption of strategies less agresive to the environment. Thus, this report objectifies to analyze the impact of supply chains through advances and environmental performances, correlating with the market. To this end, was done an intense bibliographic reserch, focused in draw the Supply Chain, Green Supply Chain and, also, competitives strategies definitions. As a result of the clear objectivies, was truly possible analyze the present relationship between those subjects, as also propose a bigger understanding about each speech that was mentioned, bringing the relevant points about supply chains performance. To sup up, this report was developed wishing analyse in a critical way the impact about decision making which has a impact on environment inside the supply chains.

Keywords: Supply Chain. Sustainability. Competitives Advantage.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 OBJETIVOS	13
3 METODOLOGIA.....	14
3.1 Tipos de estudo e seleção do referencial bibliográfico	14
3.2 Etapas da pesquisa	15
4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
4.1 A cadeia de suprimentos	16
4.1.2 Gestão da cadeia de suprimentos.....	19
4.1.3 A evolução do SCM.....	21
4.1.4 Objetivos do SCM	22
4.2. Sustentabilidade	24
4.2.1 Conceitos iniciais.....	24
4.2.2 O tripé da sustentabilidade.....	27
4.2.3 Ciclo de vida do produto e a relação com a logística reversa	30
4.3. Green supply chain	33
4.3.1 Conceitos iniciais.....	33
4.3.2 Estratégia competitiva segundo Porter, Ghemawat e Stalk.....	37
4.4. Estratégias competitivas de mercado e GSCM	43
5 CONCLUSÕES	47
REFERÊNCIAS.....	51

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SCM	Supply Chain Management
GSCM	Green Supply Chain Management
ERP	Enterprise Resource Planning
TBL	Triple Bottom Line
JIT	Just-in-Time

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho propõe analisar a relação entre o Green Supply Chain Management (GSCM) e as estratégias de mercado que alavancam competitividade. Anteriormente, a logística dentro da organização almejava, basicamente, a maximização dos lucros. No entanto, com o passar dos anos, a preocupação ambiental e os conceitos acerca da sustentabilidade tornaram-se presentes dentro das organizações, trazendo à tona discussões relevantes sobre a participação das empresas no processo de degradação ambiental.

A adequação ambiental, por parte das organizações, às políticas de cunho sustentável tem-se dado por diversas razões, partindo desde forças governamentais até uma política ambientalmente responsável por parte dos clientes e aumento de empresas concorrentes com essa mesma visão.

A inclusão da cadeia de suprimentos se dá, principalmente, porque as medidas sustentáveis devem ser tomadas abrangendo desde fornecedores primários até clientes no pós-venda, como é o caso da logística reversa ao final da vida útil do produto, por exemplo. O Green Supply Chain Management surgiu para incrementar uma análise sustentável ao Supply Chain Management (SCM), envolvendo a ele o gerenciamento ambiental nas tomadas de decisões e no gerenciamento da cadeia de suprimentos. A chamada gestão da cadeia de suprimentos verde é definida, basicamente, como a tratativa ambiental dentro da cadeia de suprimentos, de tal forma que as organizações caminhem para esse novo pensamento devido a exigências governamentais ou por parte dos clientes, que buscam, cada vez mais, empresas preocupadas ambientalmente e ecologicamente sustentáveis.

Tratando-se das estratégias de mercado, o paralelo é traçado devido ao ambiente corporativo apresentar grande concorrência e competitividade alta, obrigando as organizações a se destacarem e fugirem do comum para conquistar os clientes, ganhar e consolidar espaço.

A implementação de uma gestão verde da cadeia de suprimentos dentro das organizações é vista como estopim para alavancar a competitividade e sobressair-se no meio corporativo, atuando ainda na redução dos custos de produção e agregando valor ao produto acabado.

Assim sendo, este trabalho visa expor a crescente atuação do GSCM, mostrando que a adoção de práticas sustentáveis em toda a cadeia de suprimentos pode, ao final do processo e além de considerar o meio ambiente, acarretar em reduções significativas dos custos de produção.

2 OBJETIVOS

O objetivo central é selecionar dados bibliográficos, tais como artigos científicos e livros, que elucidem o GSCM e sua aplicação dentro das organizações, relacionando-o com as estratégias de competitividade presentes dentro do meio corporativo, a fim de evidenciar que é possível alavancar competitividade com a adoção de medidas sustentáveis dentro da cadeia de suprimentos.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipos de estudo e seleção do referencial bibliográfico

Avançando nos pontos finais do presente trabalho, que tem por objetivo relacionar as estratégias competitivas do mercado ao GSCM, trazendo um profundo estudo acerca dos métodos que são capazes de alavancar competitividade dentro de uma nova investida sustentável no ambiente corporativo. Através do estudo exploratório, qualitativo e de revisão bibliográfica, foi possível adquirir familiaridade com o tema em questão, utilizando livros e artigos para apanhar o maior embasamento teórico imaginável, descobrir novas ideias e, também, associar às existentes, buscando analisar os pontos positivos da implementação do GSCM a partir de uma nova ótica.

A seleção minuciosa dos autores ocorreu de forma sucinta, a fim de propor um estudo sério acerca do tema proposto. Buscou-se em acervos de bibliotecas físicas e virtuais, públicas e privadas, autores já consagrados nos ambientes da engenharia, logística e marketing para nortearam e basearam esse trabalho.

Para localização de artigos científicos, foi utilizada assiduamente a plataforma “SciELO” e a pesquisa se deu através de palavras chaves, em português e em inglês, que contém no resumo desse trabalho. Depois de localizados, os artigos complementaram os relatos retirados dos livros, com pensamentos por vezes atuais e de extrema relevância para a sequência da análise acerca dos assuntos propostos.

3.2 Etapas da pesquisa

A pesquisa foi dividida logicamente entre os tópicos indispensáveis para alcançar os objetivos iniciais e as conclusões finais.

A primeira fase do estudo se deu pela busca do referencial bibliográfico seguido da descrição, inicial, dos primeiros aspectos que cadenciam a cadeia de suprimentos, buscando o maior entendimento referente às aparências básicas do Supply Chain Management através da exposição de observações realizadas por estudiosos como Ballou, Campos, Chopra e Meindl.

Após definido, foi relacionado com a sustentabilidade de forma a traçar o entendimento prévio básico sobre o meio ambiente e corporativo, avaliando o Triple Bottom Line com o objetivo de correlacionar ambiente, pessoas e lucro e, posterior a isso, entender a participação da logística reversa ao fim da vida útil do produto dentro da cadeia de suprimentos para a implementação e elaboração dos conceitos iniciais do GSCM.

Em seguida, foi definido o GSCM, sendo de extrema importância para o seguimento da análise e relação com as estratégias competitivas de mercado, tema proposto. Evidenciar profundamente os temas antes de adentrar e expor as ideias acerca da afinidade entre ambos foi considerado indispensável para preencher as lacunas e expor as ideias de forma lógica e concisa.

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

4.1 A cadeia de suprimentos

Embora o contexto referente ao SCM seja novo, suas ideias foram pautadas com base na logística e sua evolução. Enquanto a logística atinge uma área limitada, abrangendo somente a integração interna das atividades, o SCM busca integrar externamente, atingindo fornecedores e clientes finais.

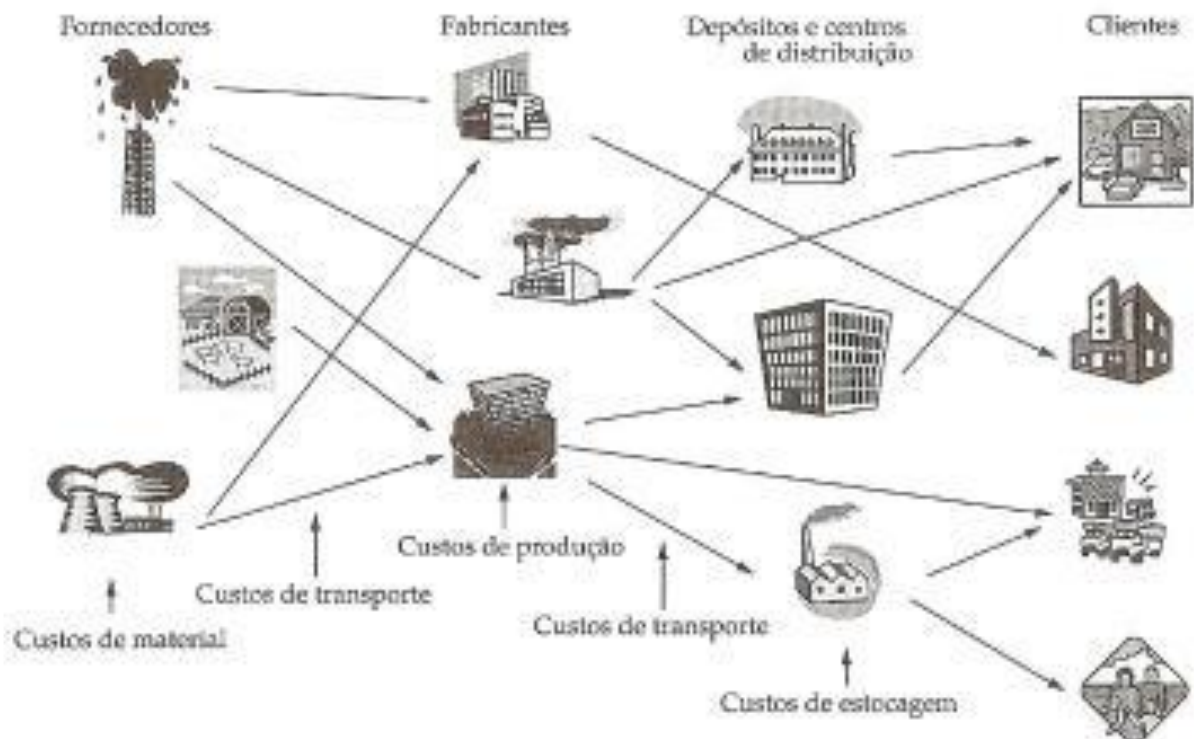
Historicamente, a logística esteve presente em vários países durante períodos de guerra, desde os tempos mais remotos. Para Christopher (2011), no decorrer da história, batalhas foram e são vencidas e perdidas por forças e competências logísticas ou pela sua ausência. É fato que a logística foi, primordialmente, aplicada de forma positiva em contextos bélicos anteriormente, porém, no entanto, as organizações perceberam tardiamente os benefícios que essa gestão traria a fim de manter-se à frente da competitivamente.

De acordo com Campos (2009) na cadeia de abastecimento são alocadas em um mesmo ritmo todas as atividades de planejamento e gestão submergidas em fornecimento e compras, em ajustes e em qualquer outra atividade interligada à logística. É um sistema cujo objetivo é administrar, inteiramente, o fluxo absoluto dos canais de distribuição, desde o primeiro fornecedor até o último elemento da cadeia. Trata-se de uma cadeia de gerenciamento multidimensional.

Considerando o cliente o estopim para a cadeia de acontecimentos quando decide adquirir algo de alguma empresa, pode-se considerar presente, também, no decorrer do ciclo da cadeia de suprimentos. Por exemplo, quando adquire um item de alguma organização, contribui para a movimentação da produção através da geração de demanda. Da mesma forma, quando o produto é finalizado, é direcionado a um cliente final, fazendo valer a premissa de que esse papel está presente em vários ciclos do SCM.

É importante, ainda, destacar que a cadeia de suprimentos almeja a redução de custos e a melhora dos níveis de serviço, fazendo valer a integração de clientes, centros de produção e distribuição, varejistas, estocagem de produtos em processo e acabados, colaborando para o maior alcance dos objetivos estratégicos previamente definidos.

Figura 1 - A Cadeia de Suprimentos

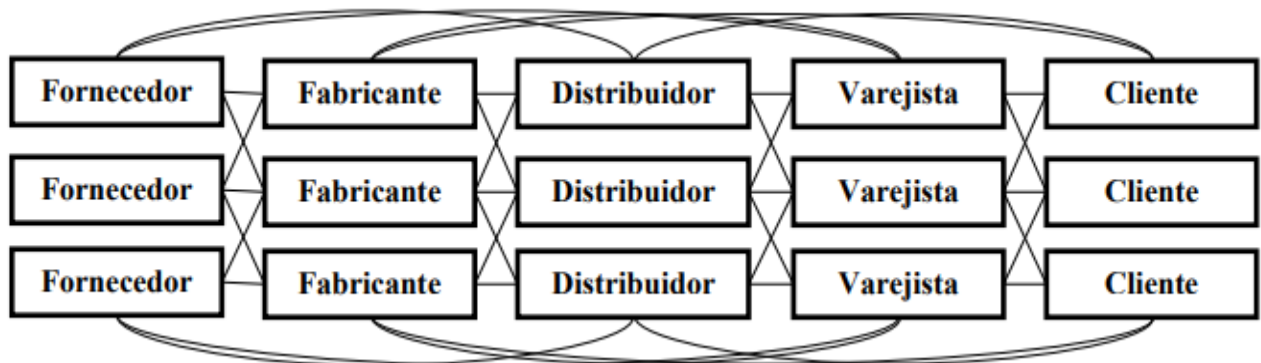


Fonte: (SIMCHI-LEVI, 2008)

Devido a essa relação de interdependência dentro da cadeia de suprimentos, é possível afirmar que as estratégias dentro das tomadas de decisão não podem ser definidas isoladamente. A cadeia engloba os três níveis, desde o estratégico até o operacional, englobando todas as atividades exercidas dentro deles, não ignorando a possível ocorrência de riscos, que são passíveis a toda e qualquer área produtiva.

Segundo Chopra (2011), dentro da cadeia de suprimentos estão incluídas todas as funções indispensáveis na recepção e na efetivação de um pedido do cliente. Ou seja, desde a obtenção dos inputs até alcançar o produto final, o SCM está presente visando tornar dinâmico o fluxo de informação em diferentes estágios da Cadeia de Suprimentos, conforme ilustrado no Fluxograma 1.

Fluxograma 1 – Estágios da cadeia de suprimentos



Fonte: (CHOPRA; MEINDL, 2011)

Evidenciando os diferentes estágios em que o fluxo de informação percorre através da ilustração acima e objetivando suprir as necessidades de um cliente, existem duas formas de entender os processos realizados dentro de uma cadeia de suprimentos. Tem-se a forma cíclica, sendo os processos divididos em ciclos dentro da cadeia e, ainda, o formato empurrar/puxar, dando margem à abertura de duas categorias: os processos que são executados a partir do pedido do cliente, de forma puxada, e os que se antecipam a qualquer pedido e são produzidos de forma empurrada.¹

Dentro do SCM, fornecedores devem ser vistos como algo dinâmico e essencial para o curso do processo sendo de responsabilidade da organização delimitar os procedimentos adequados com o objetivo de obter resultados satisfatórios, integrando positivamente a teia da cadeia de suprimentos. Cabe a organização, no entanto, selecionar de forma rigorosa os fornecedores de modo a atingirem o nível de qualidade proposta pelo cliente.

¹ A “produção puxada” e “produção empurrada” são atribuídos às fabricações específicas, sendo em pequenas ou grandes quantidades. A produção puxada visa a não geração de estoques, visto que sua fabricação é puxada pelos pedidos dos clientes, ou seja, o start produtivo se dá somente quando há demanda, não priorizando a quantidade de produtos produzidos. Por sua vez, a produção empurrada inicia-se antes de ser gerada demanda, voltando-se ao estoque e à pronta entrega, priorizando a quantidade.

De acordo com Campos (2009), o fornecedor, ocupando qualquer posição dentro da cadeia, deve objetivar o consumidor final. Este é o cliente mais relevante.

Um gerenciamento ideal de fornecedores deve assegurar que a empresa tenha autonomia em reduzir os riscos envolvendo a equipe, tais como erros de comunicação e falhas no grupo, assim como deve aperfeiçoar o aumento dos lucros através de aprimoramentos do estoque, reduzindo, por sua vez, os ciclos de compras. Ainda, tratando-se do gerenciamento de fornecedores, as companhias devem agilizar os processos almejando a fidelização do cliente, atendendo de forma eficiente suas indagações.

Analisando de forma mais complexa a cadeia de suprimentos e sua interrelação com o meio logístico, pode-se perceber, também, a necessidade da criação de uma logística reversa. Entendendo que o ciclo de um produto não se finaliza com a entrega ao consumidor final e, considerando ainda questões como inutilidade, quebra e/ou obsolescência de alguns bens, deve haver um canal de recepção para estes produtos em processo de descarte ou reparo. A logística reversa atua de forma a devolver à origem bens que não possuem mais uso ao consumidor, fazendo valer questões legais voltadas ao meio ambiente ou econômicas, tal como a reutilização ou reciclagem de um determinado bem, sendo encerrada a cadeia de suprimentos com o rejeito de um produto.

4.1.2 Gestão da cadeia de suprimentos

A gestão da cadeia de suprimentos consiste em analisar conjuntamente os fluxos de processo, tal como as relações entre corporações, fluxo de bens e serviços, transporte, informações e custos, unindo fornecedores, organizações e clientes a fim de aperfeiçoar os processos da mesma forma que oferece ao cliente o produto certo, no momento certo. Outro ponto do SCM trata-se da redução dos custos ao longo da cadeia, não abdicando das requisições do consumidor. Com esse objetivo notório e esclarecido, o SCM visa alcançar competitividade através de uma nova organização dentro da empresa, fazendo com que as competências internas sejam ampliadas dentro da cadeia de produção e, como resultado, alcançando uma entrega de serviços rápida e padronizada.

Segundo observou Ballou, os clientes não se veem mais obrigados a aceitarem a filosofia do “tamanho único”², trazendo essa responsabilidade aos fornecedores, que são obrigados a propor variedades de produtos para satisfazer os anseios e exigências dos clientes. (BALLOU, 2004).

No entanto, tratando-se de um ambiente corporativo atual extremamente competitivo, onde produtos similares são oferecidos em grande quantidade, é interessante buscar estratégias dentro da logística e SCM que facilitem o destaque dentro desse meio, sendo ágil e diminuindo os custos com deslocamento, por exemplo. Para obter sucesso nessa rede de integração logística, é extremamente importante que haja um bom gerenciamento dos recursos internos, parcerias externas, bom relacionamento com outras organizações e com todos os envolvidos dentro da cadeia de suprimentos e uma troca de informação eficiente dentro desse meio, colaborando para a redução de custos de forma mútua, atingindo as finalidades conjuntamente.

Sintetizando com base nessa análise prévia, pode-se entender que o SCM tem por alvo central elevar ao máximo o atendimento das partes envolvidas na cadeia de suprimentos, atendendo o consumidor de maneira eficaz e proporcionando um baixo custo aos produtores.

² Referência ao Sistema Fordista, cuja produção em massa visava a máxima redução dos custos de produção na fabricação de automóveis e, também, baratear o preço de venda dos produtos com o objetivo de angariar maior número de consumidores. Os colaboradores eram responsáveis por cada etapa produtiva, desempenhando uma única função, não havendo flexibilidade de pessoal ou qualificação da mão de obra. Esse fator colaborava com a diminuição do preço de venda, visto que os salários pagos eram baixos. Ainda, o Sistema Fordista contava com a redução do tempo de produção (setups inexistiam) e desenvolveu a linha de montagem móvel, em que o trabalho era conduzido até o trabalhador e, com isso, contava que os automóveis chegassem rapidamente ao mercado. A problemática levantada acerca do “tamanho único” diz respeito a inflexibilidade da produção, já que era fabricado um único modelo de automóvel de cor preta, tendo a quantidade em detrimento da qualidade.

4.1.3 A evolução do SCM

Como já mencionado, a história revolucionou a visão dentro da cadeia de suprimentos, dando margem a novas interpretações da relação corporação-cliente.

A exigência do consumidor obrigou as organizações a atuarem de forma rápida, mantendo a qualidade e, ao término da Segunda Guerra Mundial, foi notória a necessidade de um departamento exclusivo que cuidasse das questões logísticas, visto que a demanda era intensa e acelerada. A preocupação com a satisfação e objetivando a fidelização do cliente também foram decisivos no decorrer da evolução do SCM.

Novas estratégias para a otimização da produção foram criadas e ganharam notoriedade dentro da indústria, tal como o Just-In-Time (JIT), Kanban, produção enxuta, entre outras ferramentas de melhora contínua. Com o avanço tecnológico, cresceu-se a busca por itens diferenciados e, com isso, foi necessário a otimização do planejamento dentro da logística, incluindo a busca por novos modais visando reduzir os custos de transporte. Houve, ainda, adesões aos sistemas Enterprise Resource Planning (ERPs) como itens de relevância para a evolução das cadeias de suprimentos, entendendo a necessidade de aperfeiçoar a interação com múltiplos canais de fornecedores, distribuidores e clientes. Embora a integração do ERP com SCM trouxesse desafios, em suma, essa união possibilitou que vantagens competitivas fossem traçadas a fim de evitar a ineficiência dos processos, reduzir perdas e conduzir a uma melhor gestão.

Conforme Bowersox (2006), as ferramentas ERP ou legados, são a camada principal dos sistemas de informação do SCM dentro da maior parte das organizações. Essa camada mantém dados em curso e históricos, além de processar as transações para traçar um acompanhamento objetivo acerca do desenvolvimento da organização.

Ainda, o sistema ERP tornou capaz o compartilhamento de informações entre parceiros dentro da cadeia, trabalhando, também, na problemática da eficiência já que os dados inseridos e atualizados auxiliariam na previsão de demanda e na redução do lead times dentro do SCM (tempo entre o pedido do cliente e a chegada do produto). Ultrapassando os modelos de ERP, tem-se o surgimento da rede de internet como algo benéfico às cadeias de suprimentos por facilitar a negociação direta com o consumidor.

4.1.4 Objetivos do SCM

Tendendo a um aumento no valor global que é gerado dentro da cadeia de suprimentos, consistindo na diferença entre a receita gerada e o custo total para atender ao pedido do cliente, o objetivo central do SCM é o aumento da lucratividade, sendo subdividido entre todos os estágios da cadeia de suprimentos. Para Chopra e Meindl (2003), a obtenção do sucesso da cadeia de suprimentos deve estar atrelada à lucratividade, como um todo, e não analisando cada nível, separadamente.

O SCM tem por responsabilidade coordenar, planejar, administrar e controlar os fluxos de processo desde o fornecimento de matéria-prima até o consumidor final, agregando, sempre, valor a todos os ciclos da cadeia, reduzindo o tempo dos períodos e aumentando a qualidade dos produtos finais fornecidos ao consumidor. Considerando o princípio da logística que estabelece que o produto deva ser feito na hora e local certos, visando o menor custo de produção, qualquer falha em algum ciclo da cadeia de suprimentos pode impactar diretamente na qualidade do produto final, prejudicando o andamento da empresa e alterando a visão de competitividade no mercado.

No entanto, para obter o sucesso e alcançar os objetivos dentro do SCM é necessário estabelecer metas e entender os pontos cruciais dentro de cada processo-chave. Segundo Fleury (2009), o SCM abrange sete processos indispensáveis para atingir o sucesso, evidenciados no Quadro 1 seguinte.

Quadro 1 – Processos indispensáveis do SCM

Objetivos	Como alcançar
Focar no cliente estrategicamente	Através do conhecimento acerca dos bens e/ou serviços fornecidos, visando que se tornem mais atrativos
Atender as indagações e exigências dos clientes	Devem ser formulados contratos pontuais em comum
Equiparar oferta e demanda	Mantendo sempre o banco de dados atualizado e reunir dados de forma contínua
Tratar os clientes corretamente	Evitar, ao máximo, atrasar ou cometer erros nos pedidos
Reduzir os impactos do mercado financeiro	Desenvolver sistemas que sejam inteligentes e supram rapidamente as possíveis mudanças de mercado
Melhorar o desenvolvimento e relações	Administrando o relacionamento com os fornecedores de modo a obter rápido respaldo e contínuas melhorias
Ter os fornecedores como parceiros	Aproximar os fornecedores sempre que algo novo for desenvolvido

Fonte: Adaptada de Fleury (2009)

Além disso, é importante ressaltar que o interesse primordial do SCM é, sobretudo, atender os clientes finais de forma mais eficaz e eficiente, através da minimização dos custos produtivos com a redução dos volumes de transações, estocagem, transporte ou, ainda, diminuindo a variedade de produtos finais ou serviços, os quais impactam diretamente no preço do produto final.

Evidenciando o sucesso de uma boa gestão da cadeia de suprimentos, pode-se trazer à tona a Wal-Mart Stores Inc, sendo considerada a maior empresa do mundo em 2018 segundo o “Fortune 500”, com uma receita de US\$ 500,343 bilhões de dólares, destacando-se entre empresas como Apple e General Motors.

Sam Walton, fundador do Wal-Mart, desenvolveu um processo de distribuição próprio devido à recusa dos fornecedores em entregar-lhe as mercadorias, alegando a localização remota da loja. A partir de 1980, passou a trabalhar diretamente com fabricantes visando cortar gastos e tornar mais eficiente o SCM, tornando-os, ainda, responsáveis por administrar os produtos que inseriam dentro dos armazéns do Wal-Mart. Com a adoção dessa metodologia, o Wal-Mart pôde aguardar um atendimento completo em mercadorias, oferecendo ao consumidor um potencial de alto volume de compras em troca de um preço mais baixo.

Além de inovar na gestão de cadeia de suprimentos, também construiu laços através da comunicação e bons relacionamentos com fornecedores, almejando melhorar o fluxo de material com estoque mais baixos. Diz-se que o bom relacionamento com os fornecedores e detentores de armazéns tem sido descrito quase como uma única empresa.

4.2. Sustentabilidade

4.2.1 Conceitos iniciais

Tratar sobre sustentabilidade atualmente tem sido importante para o meio ambiente e o mundo corporativo. O conceito de sustentabilidade, de forma rasa, consiste na propriedade do que é sustentável, no entanto, expandindo esse conceito pode-se entender que corresponde no desenvolvimento de atividades dentro de um lugar sem causar violência ao meio ambiente ou, ainda, na capacidade de utilizar os recursos naturais de forma consciente.

Inicialmente, antes da Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente, em 1992, o termo sustentabilidade era tratado de forma simplória somente por algumas comunidades científicas, identificando como a forma do ambiente absorver tensões sem mudar sua essência. No entanto, com o passar da evolução e estudo acerca da importância da sustentabilidade, foi-se sintetizado em convencional, ecológica e aquela que almeja uma terceira via.

Veiga (2010) classifica essas três pilares da seguinte forma: a primeira vertente, nomeada convencional, estipula que a recuperação ambiental abafaria a degradação do ambiente quando a renda per capita³ de um país estivesse em torno de US\$ 20 mil, quando a preocupação ambiental não pudesse mais ser postergada em prol do desenvolvimento econômico. A sustentabilidade ecológica, no entanto, sustenta o ideal de que é necessário às sociedades atingir um patamar estacionário, em que a qualidade de vida continue melhorando sem que cause danos ao ambiente, proporcionando uma condição estável.

Por último, tem-se a sustentabilidade de terceira via que trata da busca por uma reconfiguração do sistema de produção, não havendo perdas, mas agregando valor aos bens e serviços através de uma produção mais limpa, menos intensa ao ambiente e, reciprocamente, ganhando em ecoeficiência.

Para Afonso (2006), pode-se entender que sustentabilidade insinua a conservação quantitativa e qualitativa dos recursos ambientais, utilizando-os sem comprometer suas fontes ou restringir a capacidade de fornecimento futuro, para que ambas as necessidades, tanto atuais quanto futuras, sejam atendidas de forma satisfatória e igualitária.

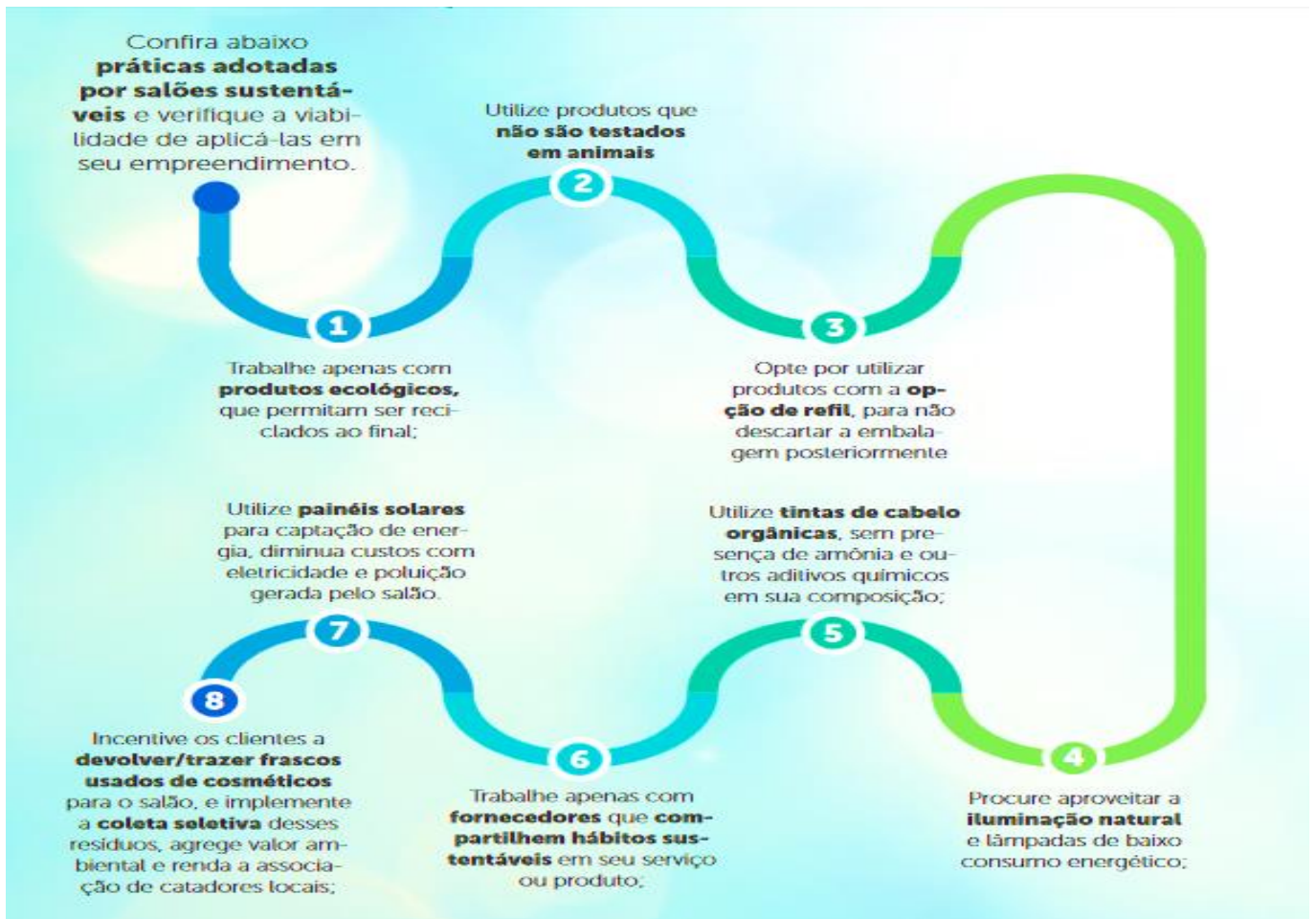
Boff (2017), no entanto, classifica sustentabilidade como o conjunto dos procedimentos e atos que se propõem a conservar a vitalidade e a integridade da Terra, a prevenção dos ecossistemas com a inclusão dos dados físicos, químicos e ecológicos que permitem a vivência e a segmento da vida, o acolhimento das obrigações da presente e das futuras gerações, e o prosseguimento, a crescimento e a concretização dos potenciais da vida humana, em várias de suas demonstrações.

³ A renda per capita é responsável por mostrar o nível de desenvolvimento de um determinado país e consiste no quociente entre a renda nacional, obtida através da subtração entre o PIB e os gastos com impostos e depreciação do capital, pela população. Atualmente, Os países que mais se destacam na avaliação da renda per capita são: Qatar, Luxemburgo e Singapura. O Brasil ocupa, atualmente, a 77^o posição.

Assim sendo, buscar um ambiente sustentável requer planejamento e estratégias em longo prazo, considerando que é alcançado gradativamente, através de mudanças contínuas e contando com a participação de diversos setores sociais. Práticas sustentáveis são de interesse do setor produtivo porque, além de contribuir positivamente com o ambiente garantindo a qualidade de vida das futuras gerações, também colabora no avanço competitivo através da redução de custos de produção e, por conseguinte, no valor final do produto acabado e, ainda, no fortalecimento da marca.

Com a atual preocupação ambiental, houve um crescimento de consumidores conscientes que buscam por organizações sustentáveis e preocupadas em manter uma boa relação com o meio ambiente, atrelada à qualidade dos produtos. Pode-se utilizar como exemplo a prática sustentável adotada por salões de beleza e lojas de produtos orgânicos, chamada de “beleza verde” ou “beleza sustentável”, conforme ilustrado na figura 2.

Figura 2 – Práticas sustentáveis adotadas por salões sustentáveis



Fonte: (SEBRAE NACIONAL, 2017).

4.2.2 O tripé da sustentabilidade

Antes de adentrar ao assunto principal, deve-se entender afundo os termos acerca de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável, visto que é de extrema importância para a compreensão do GSCM e, posteriormente, para a análise referente ao porquê essa é uma abordagem mais aconselhada para adequar-se ao ambiente sustentável e, ainda, adquirir vantagem competitiva.

O Triple Bottom Line (TBL), chamado, também, de tripé da sustentabilidade, Três Ps (people, planet e profit) ou, ainda, de PPL (pessoas, planeta e lucro), possibilita compreender que sustentabilidade não está atrelada, somente, à fauna e flora, mas sim a um conjunto de ações no meio social, econômico e ambiental que, juntos, atuam de maneira a perseguir o objetivo de utilizar os recursos naturais sem esgotá-los ou torna-los escassos, mantendo a harmonia do planeta.

O termo TBL foi pensado, inicialmente, como ferramenta principal para analisar o andamento das organizações que passavam a pensar na empresa como influenciadora direta do ambiente e, além disso, delineavam um pensamento de que era necessário ser responsável ambientalmente, socialmente justo e viável financeiramente para obter o sucesso.

Aliado às melhorias contínuas de processo, logística reversa, suporte de pós-venda conduzindo ao descarte ideal dos produtos e, atrelado a uma mudança social emplacada, principalmente, pela mídia estimulando o consumo consciente objetivando a redução da produção de lixo e os impactos ambientais, o Triple Bottom Line traz à tona a necessidade das organizações desenvolverem-se de forma sustentável.

Dentro do primeiro pilar, tido como social, constam as ações humanas, sendo extremamente responsáveis por coordenar as alterações ambientais até o presente momento. É importante ressaltar que dentro desse quesito entram as políticas, que devem assegurar melhorias em áreas gerais de acesso à população, entendendo que, para haver uma sociedade sustentável deve, também, haver uma população saudável.

No livro “Cidades Sustentáveis, Cidades Inteligentes: Desenvolvimento Sustentável Num Planeta Urbano” é traçado o paralelo entre sustentabilidade e sociedade, buscando o entendimento entre ambos os termos.

Em relação à sustentabilidade, a sociedade urbana está conectada a diversos impactos, de caracteres positivos ou negativos, relacionando-se com os habitantes urbanos, rurais, tratando, ainda, de questões ambientais e econômicas. (LEITE, 2012 p. 30).

Dando sequência, tem-se a análise acerca dos pilares da sustentabilidade, tem-se o pilar econômico que é o responsável pela criação de negócios viáveis, fazendo com que os investidores se sintam confortáveis. Um exemplo nítido da relação entre economia e meio ambiente é a indústria automobilística, uma vez que depende estritamente de espaço nas ruas para que os veículos possam circular. Sendo cada vez mais escasso o espaço e mais numerosa a quantidade de carros disponíveis nas ruas, foram-se criando soluções alternativas e sustentáveis para suprir o mercado de forma que se torne, também, economicamente, viável como é o caso dos meios coletivos e/ou individuais de deslocamento, através, principalmente, de prestadoras de serviços na área de transporte privado urbano.

Por último, apresenta-se o pilar ambiental como sendo a avaliação das interações entre o meio ambiente sem causar danos permanentes, mantendo a harmonia no meio, avançando economicamente e conservando as condições ideais para as próximas gerações. Analisando profundamente, tratar a sustentabilidade ambiental possibilita o direcionamento dos avanços ao meio econômico, ocorrendo, assim, a queda do processamento de inputs e, por conseguinte, reduz a utilização das portas naturais.

Figura 3 – Os três pilares da sustentabilidade



Fonte: (LOGISTICA REVERSA ONG, 2015)

4.2.3 Ciclo de vida do produto e a relação com a logística reversa

Ponderando com mais afinco os produtos dentro da cadeia de suprimentos, atinge-se o ponto de análise acerca do ciclo de vida do produto, desde a obtenção da matéria prima até o final da vida do produto, passando pelos ciclos intermediários. Dentro das diferentes fases, deve haver análises específicas, considerando que os produtos possuem comportamentos diferentes dentro das diferentes fases do ciclo de vida. Ao final do ciclo, é interessante que o produto se enquadre dentro do conceito de logística reversa, direcionando ao devido descarte e evitando, também, a produção intensa de lixo.

Tem-se como fase inicial do ciclo de vida do produto a fase de introdução, que é traçada desde o lançamento até o momento em que ocorre um aumento significativo das vendas. Durante esse período é característico que as vendas sejam pequenas, não havendo, também, muita concorrência ou lucro.

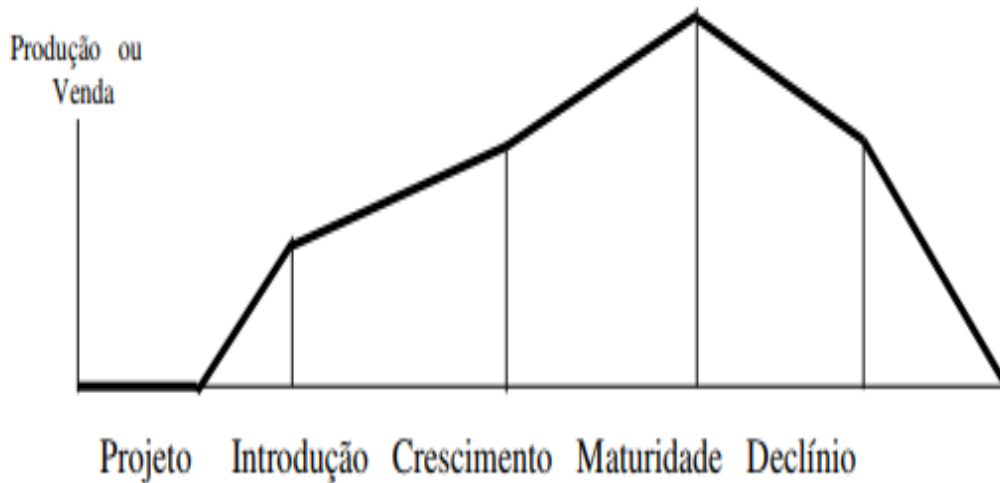
É nesta fase que deve ser aplicado o market share⁴, buscando meios de atrair clientes, aumentar vendas e traçar estratégias de sucesso.

Seguindo o ciclo, apresenta-se a fase de crescimento, caracterizando pelo aumento das vendas e chegada de novos consumidores influenciados, principalmente, por compradores antigos. O aumento das vendas gera a necessidade de criar novos centros de distribuições e pontos de vendas, gerando, também, crescimento dos lucros e concorrência. É nesse momento que a elaboração de estratégias de vendas se torna crucial para manter os consumidores próximos e, ainda, inovar para sobressair-se em relação à concorrência.

Após a fase de crescimento, é marcante a fase de maturidade do produto, onde as vendas continuam a crescer, inicialmente, atingindo um patamar máximo de crescimento, seguido do declínio. Visando o aumento das vendas, a empresa busca acompanhar as tendências de mercado, no entanto, essa atitude causa uma diminuição dos lucros. Por fim, tem-se a fase de declínio, em que os lucros e vendas caem, geralmente devido a mudanças sociais, ambientais ou mercado, tornando o produto em questão obsoleto e inútil. Dentro dessa última fase, é importante que ocorra o gerencialmente necessário para que todo o estoque seja vendido, evitando perdas e atingindo o máximo possível dos lucros. Sakurai ilustra, no Gráfico 1, as fases do ciclo de vida do produto.

⁴ Entende-se por Market Share a análise da fatia de mercado em que a empresa encontra-se inserida. Dentro da disputa de mercado, é importante analisar o ramo de atuação, principalmente perante a concorrência, além de ser possível entender as necessidades do mercado consumidor e o desempenho do produto que está inserido nele, através de medições de valor e de progresso.

Gráfico 1 – Ciclo de vida do produto



Fonte: (SAKURAI, 1997)

Correlacionando a logística reversa com o ciclo de vida do produto, ao final do mesmo e entendendo a importância de reduzir os danos ambientais, entende-se que o descarte correto do produto utilizado é relevante porque torna completa a vida do material. Considera-se a logística parte importante dentro desse processo justamente por realizar integralmente o ciclo de vida do produto, desde o transporte de matérias primas, passando pelo transporte aos fornecedores, clientes e, por final, a coleta dos produtos ao final de sua vida útil, direcionando-os ao descarte apropriado e, em outros casos, a reciclagem e reutilização do mesmo.

O conceito de logística reversa foi incitado, principalmente, pela consciência ecológica e sustentável de utilização dos recursos sem comprometer as próximas gerações, além do pensamento de que a reutilização de embalagens retornáveis ou, até mesmo, o reuso de materiais dentro do próprio line up produtivo, pode ocasionar redução de custos dentro da organização, o que é extremamente tentador no mundo corporativo. Além disso, com a intensificação da preocupação ambiental e a proposta de um sistema que possibilite aos consumidores uma logística que ofereça descarte correto dos produtos ao final da sua vida útil pode ser utilizado de forma positiva pelo marketing como algo que alavanque a posição da empresa perante os concorrentes, aumentando a competitividade e a proporcionando uma imagem limpa e distinta.

É imprescindível o conhecimento total da cadeia de suprimentos para a implementação desse sistema de logística reversa. A análise completa do SCM pode ter resultados positivos que abrangem a todos os integrantes da cadeia, considerando, principalmente, ganhos logísticos, através da diminuição dos custos. Para isso, é importante que haja, dentro da organização, um gerenciamento que possibilite a tomada rápida de decisões, melhorando, simultaneamente, o gerenciamento de dados.

4.3. Green supply chain

4.3.1 Conceitos iniciais

Frente aos desafios ambientais vividos nos últimos anos pelas organizações e a incessante pressão pública, midiática, por parte dos consumidores por uma gestão ecológica e sustentável, o de Green Supply Chain Management, ou Gestão da Cadeia de Suprimentos Verde ou ainda Gestão Sustentável da Cadeia de Suprimentos, surgiu decorrente da preocupação ambiental dentro da cadeia de suprimentos, abrangendo todas as fases da produção de materiais e atuando, também, na construção de uma sociedade efetiva entre os integrantes do SCM, fazendo com que pensem no progresso ambiental através da manutenção dos seus recursos e da redução dos desperdícios. Todos esses fatores contribuem, como visto anteriormente, de forma positiva para a redução dos custos de produção, mantendo a qualidade e o bom desempenho. As organizações, principalmente decorrentes de novas gestões, percebem a necessidade de evoluir constantemente o pensamento acerca da tratativa mais sustentável na gestão de suprimentos e passam a entender a vantagem desse novo sistema.

Como visto nos tópicos anteriores, o Supply Chain Management é a análise das atividades que integram o fluxo de produção, desde a aquisição de matérias primas até o consumidor final, passando pela parte de pós venda e, também, integrando a logística reversa fazendo com que os bens, ao final da vida útil, tenham o descarte apropriado.

É interessante entender que o GSCM alarga o conceito do SCM adicionando aspectos de preocupação ambiental à gestão de suprimentos, discutindo a importância da relação entre cadeia e natureza, buscando equilíbrio e harmonia entre as preocupações ambientais e as cadeias organizacionais.

Segundo Wang e Gupta (2011), o desejo de incorporar uma responsabilidade de produção, tal como de estar em sintonia com as questões ambientais fizeram com que o SCM evoluísse ao Green Supply Chain Management. Pensar em uma tratativa mais sustentável do SCM trouxe à tona a perspectiva dos 4Rs: reduzir, redesenhar, reusar e reproduzir, incitando a maior parte das organizações ao desejo de diminuir o tempo de produção e a entrega de produtos e serviços aos quais os clientes requisitaram com o objetivo principal de alavancar competitividade.

Adotando medidas mais responsáveis ambientalmente que vão desde o designer do produto, compra de material, processos de manufatura, entrega do produto ao consumidor e, por último, a tratativa de pós venda e retorno da mercadoria após o final da vida útil.

Podendo aderir ao GSCM por um pensamento partindo da gestão ou por leis ambientais mais rigorosas, a adesão por essa nova proposta traz uma nova filosofia que implica em benefícios expressivos como a redução dos desperdícios e custos, o aumento do desempenho ambiental e competitividade, mantendo a qualidade.

Figura 4 – Os benefícios do GSCM



Fonte: O autor (2018)

Tratar do GSCM desde a origem é desconstruir a ideia materialista e simplória impregnada na maioria das organizações. Almejando um ganho entre os concorrentes, a gestão deve ser ambientalmente responsável desde a escolha da matéria-prima, passando pela manufatura, pós-produção e pós venda.

A intenção, também, é de que o GSCM integre os fluxos de informações, desde o fornecedor até consumidor final, a fim de melhorar a relação entre eles, atingindo, também, uma vantagem econômica e ecológica, incluindo o ciclo de vida do produto nesse processo e, também, a logística reversa como fator de destaque frente às concorrentes.

Torna-se possível afirmar que o GSCM é diferente porque, em suma, traz consigo a premissa de que a redução de custos organizacionais deve ser almejada através de estratégias, tais como a decisão de comprar embalagens recicláveis ou reutilizáveis, visando a redução dos desperdícios, definidas em conjunto com a participação de todos os integrantes da cadeia, além de optar-se por manter laços com fornecedores igualmente preocupados com o risco de danos ambientais e a utilização consciente dos recursos disponíveis.

No entanto, por ser um pensamento recente e ainda em aperfeiçoamento, há o receio de que conflitos sejam provocados devido a possibilidade de se gerar lucros para um determinado membro da cadeia e não para outro, como deveria ser, de forma recíproca. O consumidor final é de extrema importância para a sequência da cadeia, de forma que se o engajamento sustentável não estiver difundido por completo, a cadeia de suprimentos verde sofrerá já que a fase de retorno dos materiais ao final da sua vida útil não se cumpriria. Da mesma forma, as empresas devem se comprometer e estarem focadas para que os ganhos sejam, de fato, efetivos e a parceria com compradores e fornecedores concreta.

4.3.2 Estratégia competitiva segundo Porter, Ghemawat e Stalk

É importante, antes de correlacionar o GSCM com as estratégias competitivas, assunto principal deste presente trabalho, sintetizar as estratégias, inicialmente.

Considerando os conceitos iniciais acerca da estratégia, Jacobs e Chase (2012) definem como a diferença entre uma organização e outra, de forma que seja possível escolher, dentre uma série de atividades, algo que possa ter valor singular, sendo plausível para a organização criar e sustentar valor aos acionistas.

As estratégias de uma organização devem caminhar paralelamente junto aos seus objetivos e visões para que a estratégia conduza a organização ao alcance dos alvos traçados inicialmente.

Contextualizando a estratégia, Gause (1934) elaborou um estudo com animais do mesmo gênero inseridos dentro de um mesmo frasco, com uma quantidade limitada de alimento e percebeu que, por serem de uma diferente espécie, conseguiam permanecer vivos por mais tempo. Com esse estudo foi possível chegar ao Princípio de Gause da Exaustão Competitiva, o qual informa que duas espécies que obtêm seu sustento da mesma forma não podem coexistir.

Analisando o meio, percebe-se que a variedade torna o ambiente rico, proporcionando vantagens únicas às espécies. No entanto, quanto mais rico o ambiente, maior o número de competidores. A competição natural abrange e suas combinações fazem com que as espécies busquem recursos que melhor acordem com sua sobrevivência, adaptando-se ao meio, como é o caso da seleção natural proposta por Darwin (1981).

Tratando de competições no meio corporativo, negócios que atuam no mesmo ramo não podem coexistir sem haver algo que os diferencie ou uma vantagem entre eles. Assim sendo, tem-se a estratégia definida pela busca incessante de métodos para uma organização se desenvolver e aumentar a vantagem competitiva.

Porter (2004) fala sobre estratégia e, à princípio, sobre as forças que regem a concorrência dentro do mundo corporativo. Inicialmente, tem-se a força intitulada como ameaça de entrada, que é o receio de novas empresas serem inseridas no mercado e trazerem novas capacidades ganhando, assim, uma parte do mercado consumidor e dificultando a competitividade e concorrência.

É importante salientar que existem, nessa primeira força, barreiras de entrada com o objetivo de dificultar a entrada de novas organizações em um mercado até então consolidado, obrigando-as a ingressar com uma alta escala de produtos, sofrendo retaliação por parte das organizações do meio, ou ingressar em pequena escala, sendo forçada a lidar com uma desvantagem de custo ou obrigadas a diferenciar seus produtos para alcançar clientes que já possuem um nível de lealdade aos produtos das empresas estabelecidas, elevando os gastos, investimentos e prejuízos iniciais.

Há, também, as barreiras decorrentes dos custos de mudança de fornecedores de produto para outro, sendo, por vezes, necessários treinamentos ou compras de equipamentos. Caso os custos de mudança já sejam altos dentro as organizações inclusas no meio corporativo, as novas empresas precisam se desdobrar e ofertar um aperfeiçoamento no nível das já existentes. Os canais de distribuição podem ser uma barreira de entrada, pois, para a nova empresa, é importante assegurar a distribuição do seu produto e para ele. Deve-se considerar que os canais de distribuidores já atendem as demais companhias fazendo com que as novas necessitem se uma força maior para conseguir adentrar aos canais, fazendo com que a dificuldade aumente conforme haja limitação dos canais. Por ultimo, têm-se desvantagens de custo que independem da escala e políticas governamentais como empecilhos para a entrada de novas empresas no mercado.

O primeiro trata da dificuldade de novas companhias igualarem-se às grandes potencias devido às tecnologias patenteadas, fontes de matérias-primas restritas, boa localização das concorrentes ou subsídios governamentais, fazendo paralelo às políticas governamentais que podem ater a entrada de novas empresas no mercado ou o acesso às matérias-primas.

Seguindo a análise das forças de Porter, tem-se a rivalidade entre os concorrentes por posição e consolidação de mercado. Para destacarem-se dentro do meio corporativo, as organizações utilizam recursos que aumentam a concorrência, tais como a disputa por publicidade e espaço dentre as grandes mídias ou aumento do serviço pós-venda.

Essa rivalidade se dá porque ocorre a coerção para que os concorrentes melhorem seu posicionamento dentro do mercado, acarretando entre um processo mutuo em que as organizações as puxam para a competição.

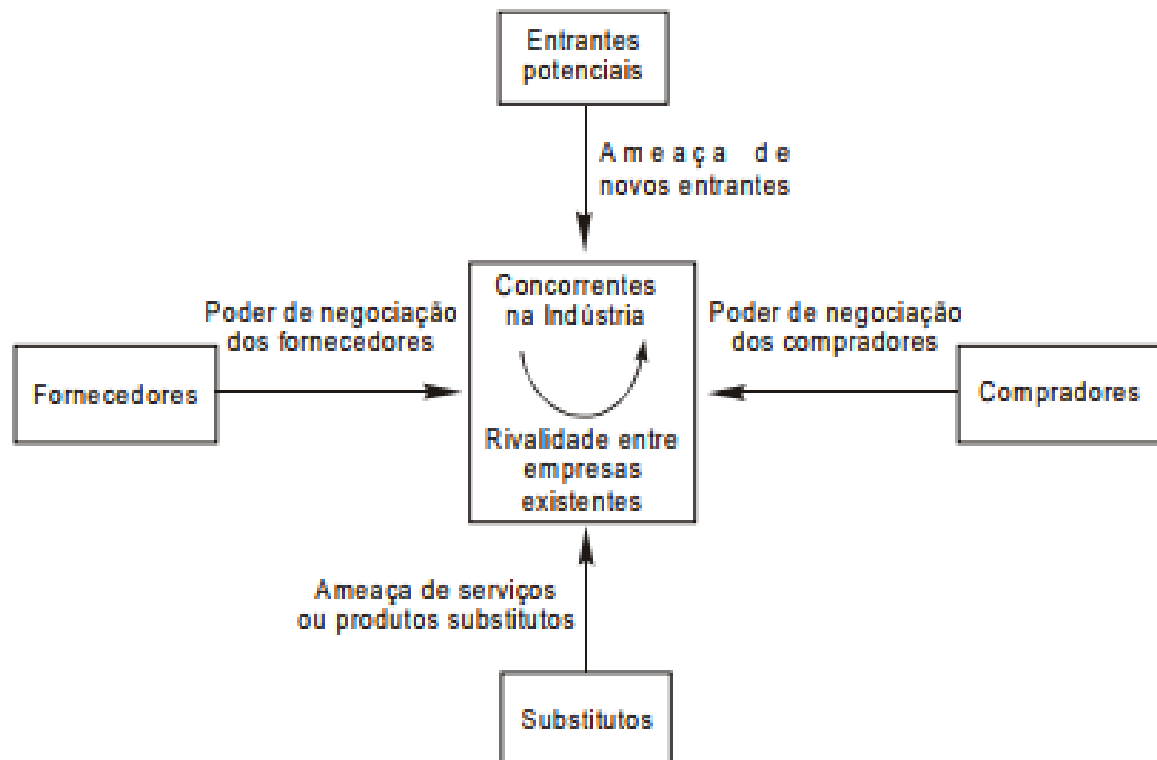
A terceira força é caracterizada pela pressão dos produtos substitutos. Para Porter, as empresas competem a todo o momento, principalmente com os produtores de produtos substitutos que diminuem os retornos e, conseqüentemente, os lucros potenciais. Geralmente esse tipo de produto é ofertado a um valor significativamente menor, tendo o mesmo desempenho e fazendo com que aumente a pressão na concorrência.

A quarta força é caracterizada pelo poder de barganha dos compradores, forçando os preços serem reduzidos e se tornarem mais atrativos, não diminuindo na qualidade dos produtos a serem adquiridos. Esse processo naturalmente faz com que os concorrentes se oponham, gerando uma disputa que tem o comprador por conquista.

Por ultimo, Porter estabelece a quinta força como o poder de barganha por parte dos fornecedores, utilizando a negociação para sugar, de forma expressiva, a rentabilidade das empresas. Caso os preços dos fornecedores sofram aumento, acarretará no aumento, proporcionalmente, do produto final. O consumidor pode se recusar a adquirir os produtos o aumento, ocasionando na baixa da rentabilidade das companhias. Os fornecedores são parte importante da cadeia de suprimentos, no entanto, seu poder é exercido sobre as organizações caso a indústria não seja parte significativa dos lucros.

Os insumos fornecidos são de extrema importância para a indústria justamente porque a parte de manufatura depende da matéria-prima, aumentando o poder por parte dos fornecedores. Na figura 5 são ilustradas as cinco forças de Porter.

Figura 5 – As 5 forças de Porter



Fonte:(PORTER,2004).

Seguindo a linha de raciocínio sobre a estratégia competitiva, o pensamento central que norteia a estratégia competitiva é a necessidade de destaque da concorrência para abrir vantagens competitivas sobre outras organizações. Para isso, pode-se fazer uso da inovação de produtos, adesão de novos processos produtivos, o marketing como técnica para mostrar-se aos consumidores e novas políticas, como é o caso do GSCM.

Por fim, considera-se de extrema significância a eficácia operacional na busca por vantagens competitivas, uma vez que está relacionado diretamente com a busca pela melhoria de desempenho e qualidade, aumentando a produtividade de forma que expande os lucros sobrepondo-se a concorrência já que as atividades exercidas com o advento da eficácia operacional apresentariam, em teoria, uma qualidade acima dos rivais.

Em suma, Porter classifica a eficácia operacional como forma de desenvolver as atividades análogas aos concorrentes de maneira elevada, partindo do princípio que acarretaria melhorias produtivas, redução de desperdícios e maior aproveitamento do maquinário.

Ghemawat (1998 apud MONTGOMERY; PORTER, 1998, p.29) reflete sobre a vantagem competitiva, mencionando que “as vantagens sustentáveis estão incluídas em três categorias: porte do mercado-alvo, acesso superior a recursos ou clientes e restrições a opções dos concorrentes.”.

A principal questão sobre estratégia competitiva é o fato das organizações entenderem que é necessário sobressair-se umas as outras, porém essa é uma concepção geral, gerando um impasse com os concorrentes. Associando a estratégia ao GSCM, inicialmente e sob a visão de Ghamawat, é possível entender que a vantagem sustentável dentro do meio corporativo deve ser em longo prazo e deve oferecer melhores condições que aquelas oferecidas pela concorrência.

Tratando da aquisição dos insumos, principal questão dentro da cadeia de suprimentos, a estratégia para obter vantagem competitiva de forma sustentável é adquirir insumos que sejam ou limitados ou em grande quantidade, porém de qualidade variável. Como a intenção é manter a qualidade do produto acabado partindo de uma abordagem verde, a segunda opção é a menos viável. Em ambos os casos é importante haver uma relação estável entre compradores e fornecedores, geralmente fortificada pela imposição e relevância que a organização tem dentro do mercado.

Assumindo uma posição de decisão, a gerencia precisa entender que as vantagens devem ser consideradas, por menores que sejam, justamente para que uma desvantagem seja evitada, da mesma forma que a sustentabilidade e a vantagem competitiva possuem uma relação de proporcionalidade, de forma que a sustentabilidade atinge um maior grau quando existem diversas vantagens ou, até mesmo, uma vantagem grande.

É importante salientar que obter vantagem competitiva dentro de um mesmo seguimento é considerado uma tarefa não tão fácil, visto que existe um leque de concorrentes. Caso os concorrentes pensem de forma restrita, a organização é capaz de se antecipar e ganhar vantagem, sendo comprometida para competir de forma saudável e flexível para buscar eficácia.

Seguindo as análises sobre as estratégias competitivas, tem-se a observada por Stalk Jr. (1998), que trata do tempo como ferramenta indispensável na busca pela vantagem competitiva. O gerenciamento do tempo dentro do meio organizacional é de extrema importância para determinar a capacidade de gerenciamento de uma empresa. Organizações japonesas tem-se mostrado pioneiras e atentas a esse fator, tanto é que agregaram à sua produção fatores de melhoria contínua, como é o caso do JIT. Atualmente, as organizações oriundas do ocidente permanecem gerenciando o tempo de forma favorável, da mesma forma com que se é gerenciado os custos.

Considerando o tempo como arma extremamente importante para o aumento monetário, qualidade e produtividade, trata-lo de forma a alavancar competitividade é um pensamento inteligente e incomum.

Para Stalk Jr. o tempo é a mais critica medida competitiva existente, resultando em uma aproximação maior entre organização e meio externo ou clientes por possibilitar respostas rápidas à demanda e custos baixos de produção. A gerência que visa alavancar competitividade através da redução dos custos deve priorizar a eliminação dos atrasos, redução dos custos de produção através da redução do lead time, melhorar a qualidade dos produtos e processos e se aproximar cada vez mais dos clientes.

4.4. Estratégias competitivas de mercado e GSCM

Depois de abordar os conceitos de GSCM e contextualizar inicialmente as estratégias de competitividade, principalmente expostas por Porter (2004), será dado sequencia ao principal do escopo desse presente trabalho, que é a associação das estratégias de mercado com o GSCM, de forma a alavancar competitividade.

Viu-se anteriormente que a gestão de cadeias de suprimentos dentro de uma organização é de extrema importância, pois relaciona todos os envolvidos na cadeia, desde a aquisição primeira de matéria-prima até a entrega ao consumidor final, atribuindo parte logística por se tratar de um deslocamento de carga de um ponto ao outro.

Conquistando espaço dentro do meio corporativo, a sustentabilidade atingiu um nível relevante de tratativa, fazendo com que cada vez mais organizações e clientes se interessem por buscar uma alternativa de qualidade e menos agressiva ao meio ambiente, entendendo que a procura por uma escolha que preserve a característica ambiental e os recursos naturais, sem gastá-los e a necessidade das gerações futuras de possuírem igual qualidade de vida é, verdadeiramente, viável e interessante, econômica e ambientalmente.

No entanto, alterar a visão de uma organização, até então despreocupada com os níveis de gasto ecológico, para preocupada ambientalmente, demanda tempo e trata-se de um processo gradativo e estratégico que engloba não somente o lucro, mas também as pessoas e a sociedade.

É notório que uma atuação mais verde na cadeia de suprimentos traga maiores lucros e relações mais solidas, através de tomadas de decisão menos agressivas ou, até mesmo, inclusão de materiais reutilizáveis dentro do processo de manufatura e da difusão da ideia de se desejar um ambiente mais limpo e saudável, para essa geração e as próximas.

Quando tratado de vantagem competitiva e GSCM, têm-se como ponto forte e externo as políticas governamentais que tentam limitar a entrada de novos concorrentes através de liminares, controles de padrões ambientais e regulamentações, segundo a análise de Porter (2004). No entanto, embora as políticas governamentais sejam vistas como ameaça, para alavancar vantagem competitiva dentro da organização, devem ser tratadas como forma de conquistar o mercado principalmente passando uma imagem de ambientalmente correta e limpa.

O governo pode, por exemplo, impor níveis toleráveis de poluição do ar e da água, enquanto a empresa pode, por sua vez, utilizar o marketing necessário para mostrar aos concorrentes e clientes que está de acordo com as imposições governamentais e, nessa situação, passar uma imagem de limpa e ambientalmente preocupada.

Outra situação a se pensar é que a empresa pode reduzir desperdícios de produção através do uso de insumos de forma mais eficiente, justamente por pensar que, se usá-los de forma a não gerar desperdícios de produção ou retrabalhos, a produtividade tende a aumentar e a quantidade de lixo ao final do processo a diminuir, reduzindo os impactos ambientais e aumentando a vantagem competitiva por não ser um pensamento geral das organizações.

Para obter um planejamento estratégico correto, deve ser analisado de forma crucial o meio em que a organização está inserida. A cadeia de suprimentos verde engloba as relações entre fornecedores, produtores e clientes que contenham um mesmo objetivo ambiental e tratem suas relações de forma a gerar o menor impacto ecológico possível. É importante que a organização analise as relações com fornecedores objetivando estreitar os laços somente com aqueles que possuem o mesmo pensamento para que a sua forma de gerenciar a cadeia de suprimentos não seja corrompida e uma imagem deturpada seja passada aos clientes.

Deve-se, ainda, ter completa noção acerca das capacidades suportadas pela organização, principalmente ao adotar o GSCM como ferramenta funcional. Conhecer as forças da empresa, tais como onde é vantajoso aplicar a competição e os lugares em que deve ser evitado é importante porque traz uma posição de destaque perante as concorrentes, justamente pelo entendimento completo não ser uma característica comum a todas. Considerando a aquisição das embalagens como uma forma de pensar sustentavelmente e sobressair-se em relação aos competidores, é razoável imaginar que se o processo de reutilização das embalagens ocorrer, concomitantemente haverá a redução dos custos de produção e, posteriormente, ao valor do produto final que, por sua vez, será repassado ao cliente com o adendo de ser produzido de forma sustentável, tornando o produto mais atrativo aos consumidores com a mesma ideologia da organização.

Quando se é proposto pela organização uma abordagem mais sustentável, simultaneamente as empresas desenvolvem-se tecnologicamente e pensam em itens que, por vezes, ainda não estejam disponíveis em mercado, mesmo embora haja demanda para tal. A elaboração de novos produtos é indispensavelmente um ato que proporciona vantagem perante as concorrentes por ser algo restrito e com concorrência quase nula.

Considerando o tempo como ferramenta para alavancar competitividade, tratar o tempo dentro do GSCM é traçar o paralelo de que a demanda é urgente e o processo de manufatura deve acompanhá-la, de maneira que não gere desperdícios e mantenha os custos baixos de produção. Pensando sustentavelmente e tratando de um sistema de produção puxado, a intenção primordial é reduzir os custos de manufatura através do redesenho dos produtos de maneira que seja utilizado o máximo de recursos disponíveis, reutilizando os itens recicláveis dentro da produção, como é o caso das embalagens, por exemplo.

É importante pensar, também, que a gestão verde de suprimentos trata desde a aquisição de insumos até o fim da vida útil do produto. Para o descarte correto deve ser atrelado à logística reversa ao processo, de forma que a organização se diferencie das demais e sejam bem vistas no mercado por estarem ambientalmente preocupadas em dar o devido fim aos produtos.

Com as informações acrescidas, pode-se dimensionar que é uma falácia a noção de que a adoção de práticas sustentáveis ao meio corporativo acarretaria, conseqüentemente, em um aumento dos custos de produção. O contrário acontece: as empresas que agregam o GSCM reduzem os custos de produção, de forma que se tornam mais bem vistas no mercado por serem preocupadas ambientalmente, fazendo com que ganhem vantagem e tornem-se mais competitivas.

5 CONCLUSÕES

Após abordar todos os assuntos referentes ao GSCM e relacionar com as estratégias de mercado, pode-se dizer, por fim, que o trabalho apresentado cumpriu o objetivo inicial que foi o de elucidar os conceitos desenvolvidos por diversos autores com a intenção de categorizar o processo de implementação da gestão verde dentro da cadeia de suprimentos e, ainda, expor a vantagem competitiva que essa nova gestão agrega à organização.

Inicialmente, foi explicado a importância do SCM dentro da empresa como forma de planejamento e aquisição de insumos, alianças com fornecedores de forma dinâmica, entrega de produtos aos consumidores intermediários e finais e, ao final do ciclo logístico e implementação da sustentabilidade, o retorno do produto ao final da vida útil. Relacionaram-se, também, ao funcionamento da cadeia de suprimentos e a sua importância no decorrer da evolução do SCM, melhorias contínuas de produção e processo, a busca por novos modais de transporte com o objetivo maior de reduzir o custo logístico e a implementação de ERPs como forma de integrar a cadeia de suprimentos à tecnologia. Observou-se que o advento tecnológico é considerado uma vantagem competitiva porque amplia os canais de diálogo entre fornecedores e clientes, possibilitando uma melhor gestão e tomada de decisão, tal como a redução significativa das perdas ou, até mesmo, sendo capaz de acompanhar logicamente o processo entre o tempo pedido e a entrega efetiva da mercadoria ao cliente e, ainda, de usufruir do e-commerce como facilitador direto nas relações com o consumidor.

Posteriormente, foi abordado sobre os objetivos do SCM que estão atrelados diretamente, a geração de lucros. Inicialmente o objetivo central é facilitar as relações entre consumidores e fornecedores, atendendo eficientemente aos requisitos exigidos pelos clientes, justamente porque integram a parte principal da cadeia de suprimentos, seguida da manutenção e atualização da base de dados dentro do sistema ERP.

Os fornecedores são parte importante da cadeia, pois detêm o poder de venda de insumos, necessário para a sequência do ciclo de manufatura. Caso as relações não estejam fortificadas, a organização corre o risco de decair na vantagem competitiva, justamente porque possuem o poder de barganha e podem extrair grandes lucros de uma organização que pode não se recuperar, por exemplo.

Em seguida, foi levantada a abordagem sustentável através do Tripé da Sustentabilidade, que é o entendimento acerca do funcionamento da cadeia sustentável tendo como base principal os pilares sociais, ambientais e lucrativos (Pessoas, Planta e Lucro). O destaque a respeito da análise dos 3 pilares sustentáveis se dá pelo fato de trazer a análise inicial sobre a importância da preocupação ambiental dentro do meio corporativo justamente por considerar as empresas influenciadoras diretas no andamento do ambiente. Correlacionando a ideia da necessidade de pensar em uma atuação mais sustentável dentro da cadeia de suprimentos e, simultaneamente, alavancar vantagem competitiva, foi citada a logística reversa ao final da vida útil do produto. Após a aquisição e uso do produto, o mesmo atinge a fase terminal de sua vida e é interessante que o descarte seja feito de forma correta. Com o advento do GSCM, a preocupação ambiental e a atuação na redução de resíduos, são aplicadas a logística reversa do produto, que retorna o material e proporciona seu rejeito apropriado e, por vezes, a reutilização dos materiais na manufatura. A adoção dessa medida é responsável, também, por alavancar competitividade por atrair um maior número de consumidores preocupados com as degradações ambientais e que buscam organizações que oferecem um tratamento diferenciado, desde a aquisição de insumos sustentáveis até o descarte adequado dos materiais. Ao final do processo, é visto que ocorre uma redução significativa dos custos de produção, principalmente se reutilizados materiais adventos da logística reversa.

A partir dos pontos acima, o trabalho tentou mostrar que a implementação do GSCM é interessante porque, inicialmente, propõe uma evolução significativa do SCM considerando o ambiente como lugar inerente a todas as espécies e passível de cuidados indispensáveis. Além da premissa de maior cuidado com o ambiente, o GSCM é uma abordagem que, ao final do processo, proporciona redução dos custos de produção e agrega valor ao produto através da construção de uma atuação sustentável influenciando os consumidores.

A adoção do GSCM é um processo gradativo e se faz necessário a integração de diversos setores dentro da organização, de modo que estejam organizados e dialoguem entre si. Após atingir uma relação razoável entre os próprios grupos internos, é possível adotar medidas responsáveis ambientalmente que transitam entre o designer do produto, compra de matéria-prima de fornecedores também sustentáveis, reutilização de embalagens ou de outros produtos no processo, aplicação do pós-venda, principalmente para fidelizar o cliente e, por último, retornar a mercadoria ao final da vida útil e realizar o devido descarte.

Por fim, pode-se concluir que as empresas podem utilizar os fatores ambientais e sustentáveis como forma de alavancarem competitividade em relação às concorrentes, principalmente com o mesmo público-alvo. É importante que as organizações pensem além e adotem medidas consideradas hereges por um grupo dominante, visando o objetivo maior que é o de firmarem-se dentro do mundo corporativo de forma saudável, atingindo minimamente o planeta, fortificando-se, inovando-se e estreitando as relações com os fornecedores, tornando-se mais competitivos e reduzindo os impactos ambientais.

REFERÊNCIAS

AFONSO, Cintia Maria. **Sustentabilidade: Caminho ou Utopia?**. São Paulo: Annablume, 2006.

ALVES, Ana Paula Ferreira; NASCIMENTO, Luis Felipe Machado do. **Green Supply Chain: Protagonista ou Coadjuvante no Brasil?** Rev. Adm. Empres. v. 54, n.5, p. 510-520. São Paulo, 2014.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Logística Empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BOFF, Leonardo. **Sustentabilidade: O Que É – O Que Não É**. Petropolis: Vozes, 2017.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J.; COOPER, M. Bixby. **Gestão Logística de Cadeia de Suprimentos**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BRITO, Renata Peregrino; BERARDI, Patricia Callcchio. **Vantagem Competitiva na Gestão Sustentável da Cadeia de Suprimentos: Um Metaestudo**. v. 50, n. 2, p. 155-169. São Paulo, 2010.

CAMPOS, Antonio Jorge Cunha. **A Gestão da Cadeia de Suprimentos**. Curitiba: IESDE Brasil, 2010.

CAMPOS, Luiz Fernando Rodrigues. **Supply Chain: Uma Visão Gerencial**. Curitiba: Ibpex, 2009.

CHING, Hong Yuh. **Gestão de Estoques na Cadeia de Logística Integrada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. **Gestão da Cadeia de Suprimentos: Estratégia, Planejamento e Operações**. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e Gerenciamento na Cadeia de Suprimentos**; 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

COMPUDATA INC. **Understanding the Role of ERP in Supply Chain Management**. 2015. Disponível em: <<http://www.compudata.com/the-role-of-erp-in-supply-chain-management/>> Acesso em 17 de jun. de 2018.

CORRÊA, Henrique Luiz. **Gestão de Redes de Suprimento: Integrando Cadeias de Suprimentos no Mundo Globalizado**. São Paulo: Atlas, 2010.

DAHER, Cecílio Elias; SILVA, Edwin Pinto de La Sota; FONSECA, Adelaida Pallavicini. **Logística Reversa: Oportunidade para Redução de Custos através do Gerenciamento da Cadeia Integrada de Valor**. v. 3, n. 1, p. 58-73, 2006

DARWIN, Charles Robert. **A Origem das Espécies**. São Paulo: Hemus, 1981.

DIAS, Sylmara Lopes Francelino Gonçalves; LABEGALINI, Letícia; CSILLAG, João Mario. **Sustentabilidade e cadeia de suprimentos: uma perspectiva comparada de publicações nacionais e internacionais**. v. 22, n. 3, p. 517-533, 2012.

ECOANDO BLOG. **Os três pilares da sustentabilidade: como o desenvolvimento econômico pode contribuir para os negócios, a natureza e a sociedade**. 2017. Disponível em: <<https://economia.estadao.com.br/blogs/ecoando/os-tres-pilares-da-sustentabilidade-como-o-desenvolvimento-economico-pode-contribuir-para-os-negocios-a-natureza-e-a-sociedade/>>. Acesso em 16 de jul. de 2018.

ECODEBATE. **Os países com as maiores e a menores rendas per capita em 2016**. 2016. Disponível em: <<https://www.ecodebate.com.br/2016/09/09/os-paises-com-as-maiores-e-a-menores-rendas-per-capita-em-2016-artigo-de-jose-eustaquio-diniz-alves>>. Acesso em 14 de jul. de 2018.

EGESTOR BLOG. **Market share: O que é e qual sua importância?** 2017. Disponível em: <<https://blog.egestor.com.br/market-share/>> Acesso em 28 de jul. de 2018.

FARIAS, Vinicius Araújo; Campos, Lucila M. S.. **Gestão Verde da Cadeia de Suprimentos: O Papel do Engenheiro de Produção e a Política Nacional de Resíduos Sólidos.** v. 05, n. 02. p. 293-318, 2015.

FILANTROPIA ONG. **Triple Bottom Line: O tripé da sustentabilidade.** 2008. Disponível em: <https://www.filantropia.org/informacao/triple_bottom_line_o_tripe_da_sustentabilidade> Acesso em 23 de jul. de 2018.

FLEURY, Paulo Fernando. **Supply Chain Management: Conceitos, Oportunidades e Desafios da Implementação.** Revista Tecnológica. v. 4, n. 30, p. 25-32, 1999.

FORTUNE 500. **The Top 100.** 2018. Disponível em: <<http://fortune.com/fortune500>>. Acesso em 27 de mai. de 2018.

HAX, Arnold C.; MAJLUF, Nicolas S. **The Strategy Concepts and Process: a pragmatic approach.** 2. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1996.

HEXSEL, Astor Eugênio; HENKIN, Hélio. **Os Conceitos da Eficácia Operacional e Estratégica Propostos por Porter: Fundamentos Econômicos e Análise Crítica.** R. Adm., v. 38, n.3. p. 254-259. São Paulo, 2003.

JACOBS, Robert F.; CHASE, Richard B. **Operations and Supply Chain Management: The Core.** Porto Alegre: Artmed Editora SA.

JACOBS, Robert F.; CHASE, Richard B.. **Administração de Operações e Da Cadeia De Suprimentos.** ed. 13. Porto Alegre: AMGH Editora, p. 2-34, 2012.

KOBAL, Ariella Burali de Campos *et al.* **Cadeia de Suprimento Verde e Logística Reversa: Os Desafios Com Os Resíduos Eletroeletrônicos.** v. 14, n. 1, p. 55-83, 2013.

LEITE, Carlos. **Cidades Sustentáveis, Cidades Inteligentes: Desenvolvimento Sustentável Num Planeta Urbano.** Porto Alegre: Bookman, 2012.

LEVI, David Simchi; KAMINSKY, Philip; LEVI, Edith Simchi. **Cadeia de Suprimentos Projeto e Gestão: Conceitos, Estratégias e Estudos de Caso**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed Editora AS, 2010.

LOGISTICA REVERSA ONG. **Triple bottom line ou tripé da sustentabilidade**. 2015. Disponível em: <<http://logisticareversa.org/2015/06/15/triple-bottom-line-ou-tripe-da-sustentabilidade/>>. Acesso em 23 de jul. de 2018.

MONTGOMERY, Cynthia A; PORTER, Michael E.. **Estratégia: A Busca Pela Vantagem Competitiva**. 9. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

OLIVEIRA, Lucas Rebello de; MARTINS, Eduardo Ferraz; LIMA, Gilson Brito Alves. **Evolução do Conceito de Sustentabilidade: Um Ensaio Bibliométrico**. v. 10, n. 04, 2010.

OLIVEIRA, Lucas Rebello de; MEDEIROS, Raffaella Martins; TERRA, Pedro de Bragança; QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves. **Sustentabilidade: da evolução dos conceitos à implementação com estratégias nas organizações**. v. 22, n. 1, p. 70-82, 2012.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, Michael E.. **What is Strategy?**. Harvard Business Review. n.6, p61-78, 1996.

POZO, Hamilton. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais: Uma Abordagem Logística**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PRADELLA, Claudio Aparecido; SILVA, Weider Roberson. **A Evolução das Cadeias de Suprimentos e a Contribuição do Sistema ERP**. v. 01, n. 02, pp 01-17, 2005.

SAKURAI, Michiharu. **Gerenciamento Integrado de Custos**. São Paulo: Atlas, p. 157, 1997.

SARTORI, Simoni; LATRÔNICO, Fernanda; CAMPOS, Lucila M. S. **Sustentabilidade e Desenvolvimento Sustentável: Uma Taxonomia no Campo da Literatura.** V. XVII, n. 1. P. 1-22, jan.-mar, 2014.

SEBRAE NACIONAL. **Práticas sustentáveis viram vantagens para empresas e meio ambiente.** 2017. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/praticas-sustentaveis-viram-vantagens-para-empresas-e-meio-ambiente,5adaa7deccc0c510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em 04 de jul. de 2018.

SLACK, Nigel. **Vantagem Competitiva em Manufatura:** atingindo competitividade nas operações industriais. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1993.

VEIGA, José Eli da. **Sustentabilidade:** A Legitimação de Um Novo Valor. 2. ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2010.

VIANA, Fernando Luiz Emerenciano; NETO, José de Paula Barros; Añes, Miguel Eduardo Moreno. **Gestão da cadeia de suprimento e vantagem competitiva relacional nas indústrias têxtil e de calçados.** v. 21, n. 4, 2014.

WAL MART. **About Us.** [201-]. Disponível em: <<https://corporate.walmart.com/our-story>>. Acesso em 27 de maio de 2018.

WANG, Hsiao-Fan; GUPTA, Surendra M. Green **Supply Chain Management:** Product Life Cycle Approach. McGraw Hill Professional, 2011.