



# Práticas de sustentabilidade na cadeia de suprimentos

## Troca de experiências entre Brasil e Alemanha

*Juliana Kucht Campos e Frank Straube*

**D**ebater sobre práticas de sustentabilidade na Alemanha tem sido, ultimamente, uma atividade não muito fácil. A atenção e a tensão do assunto ainda estão nos tabloides internacionais, referindo-se principalmente aos casos recentes de irregularidades na Volkswagen e à crise dos refugiados. Tais fatos, entretanto, proporcionam oportunidades de reflexão e discussão sobre novas soluções integradas e colaborativas a serem implementadas.

No que se refere à Volkswagen, a agência de proteção ambiental dos Estados Unidos identificou, em meados de setembro de 2015, um programa instalado pela própria fabricante capaz de detectar quando o carro estava em teste ou vistoria, alterando então seu funcionamento e permitindo que o veículo emitisse poluentes em quantidades bem menores do que acontece tradicionalmente. Dentre as consequências

estão o recall de cerca de 11 milhões de carros em todo o mundo, queda nas ações das empresas do grupo, danos de marca e confiança dos consumidores e, conseqüentemente, a comprovação de que ações de sustentabilidade devem ser conduzidas com mais seriedade mundialmente.

A crise dos refugiados, por sua vez, é uma realidade do dia a dia na Alemanha. Com o acolhimento de cerca de 1 milhão de pessoas em 2015, este torna-se o maior movimento migratório desde o período pós-guerra. O país é hoje o principal destino dos refugiados dentre os países da União Europeia (UE). Alguns dos demais países, além de determinados partidos políticos e parte da população alemã, têm criticado radicalmente a postura do governo alemão sob a argumentação de estarem arriscando a estabilidade do país e dos outros membros da UE. Mesmo diante de uma onda de críticas e ataques agressivos dos oposito-

res, o governo continua insistindo na necessidade de buscar soluções de responsabilidade compartilhada entre as nações. Segundo a chanceler alemã, Angela Merkel, “fechar a porta é uma ilusão no século 21”.

Na realidade brasileira, os tabloides internacionais têm destacado os escândalos de corrupção e os protestos da população exigindo mudanças devido à recessão econômica que o país enfrenta, com desvalorização da moeda e perda de diversos investidores externos. Entendendo sustentabilidade como a capacidade de se sustentar, ou seja, manter-se firme e resistente sobre os pilares previamente construídos, o Brasil parece estar iniciando um processo de reconstrução destas bases, que suportam seu funcionamento.

Saindo um pouco deste cenário, que se pode considerar agudo, vamos partir para uma visão mais ampla acerca do comportamento das em-

presas alemãs e brasileiras no quesito práticas de sustentabilidade, especificamente na cadeia de suprimentos. Um relatório publicado recentemente, encomendado pela Driving Sustainable Economies, divulgou algumas particularidades de 11 países, dentre eles Brasil e Alemanha. Observando-se o gráfico 1, é possível verificar primeiramente a considerável desproporção entre os retornos sobre investimentos, medidos em economias de custos e de CO<sub>2</sub>, obtidos pelo Brasil e seus parceiros do Brics, China e Índia. Segundo a publicação, um dos motivos para a obtenção de retornos maiores é a propensão dos fornecedores em colaborar com parceiros na cadeia de suprimentos para a redução dos riscos climáticos. Como pode ser verificado em outras pesquisas, que serão apresentadas a seguir, a colaboração é uma prática relativamente nova no Brasil, que ainda está rompendo a cultura da competição acima de qualquer custo.

Na Europa, projetos de colaboração, inclusive entre competidores, têm feito parte da realidade das empresas por meio de associações e organizações não governamentais. A diferença entre Alemanha e China no gráfico chama a atenção, e pode ser explicada pelo nível de maturidade das práticas de cada país. Em países em desenvolvimento, as oportunidades de investimento em novas tecnologias e soluções são enormes, haja vista o potencial do mercado, assim como o fato de pouco ter sido feito até o momento. Desta maneira, tais investimentos têm um potencial grande de proporcionar altos níveis de retorno, sejam eles em ganhos de custos ou na redução de emissões de CO<sub>2</sub>. A China, atenta a este potencial, é atualmente o maior investidor global em energia renovável – US\$ 83,3 bilhões em 2014, 39% a mais do que em 2013. O Brasil, que

investiu apenas US\$ 7,6 bilhões no mesmo ano, se comprometeu internacionalmente a reduzir em 37% até 2025 (base 2005) suas emissões de gases de efeito estufa. O foco será na redução dos desmatamentos, especialmente na Amazônia, e no aumento do percentual de utilização de energias renováveis. O plano é que o país chegue a 66% da energia produzida oriunda de hidrelétricas e 23% de outras fontes renováveis.

Assim como investimentos em novas tecnologias, iniciativas de colaboração na cadeia de suprimentos possuem altas perspectivas de ganhos para todas as partes envolvidas. A Nike, por exemplo, identificou que 73% do consumo de água de sua cadeia tem origem em seus fornecedores, principalmente na produção de suas matérias-primas, como o algodão. Com base nestes dados, a empresa percebeu que, para proporcionar resultados significativos no que se refere à sustentabilidade dos recursos hídricos, deveria liderar o movimento colaborativo de mudança de paradigmas. No Brasil, recursos hídricos são bastante críticos e os fornecedores brasileiros estão mais conscientes sobre a necessidade de políticas para um melhor uso deste tipo de recurso. Embora represente mais do que os alemães, conforme o gráfico 2, o percentual ainda é inferior à média dos países pesquisados. E isto certamente não é um bom sinal, principalmente

quando percebemos os altos volumes de desperdício, a pouca reutilização da água, a dependência do recurso para a pecuária, a agricultura, as atividades industriais e para a geração de energia.

A Alemanha apresenta índices consideravelmente melhores do que o Brasil em quesitos como o percentual de fornecedores que estabelecem metas de redução de emissões e gerenciam o risco considerando cenários provocados por mudanças climáticas. A maior disparidade, contudo, está relacionada às iniciativas para a redução do volume de emissões: 61% dos fornecedores na Alemanha contra apenas 30% no Brasil implementando tais ações.

Um estudo realizado em nosso departamento recentemente analisou, em um nível maior de detalhes, iniciativas especificamente implementadas por duas empresas mundiais que são modelos em sustentabilidade no segmento de materiais básicos: uma alemã e outra brasileira. O estudo teve como base para coleta dos dados o Integrated Framework For Managing Sustainable Supply Chain Practices.

O objetivo foi identificar possíveis semelhanças e diferenças entre as duas empresas com base em suas realidades políticas, econômicas e culturais. O primeiro resultado refere-se ao relacionamento com os fornecedores. Foi identificado que



Gráfico 1 - Economia através de investimentos em iniciativas

Fonte: Driving Sustainable Economies

Fonte: Driving Sustainable Economies

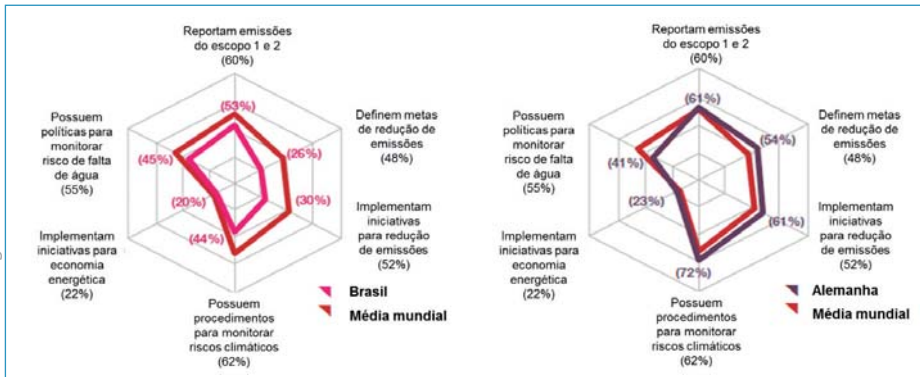


Gráfico 2 - Comparação entre Brasil, Alemanha e média dos países pesquisados

ambas utilizam a legislação vigente como requisito mínimo exigido durante o processo de seleção. O monitoramento, realizado por meio de questionários, é complementado, no caso da empresa alemã, por auditorias nas instalações de fornecedores considerados de maior risco. Esta prática tem se tornado cada vez mais comum em empresas europeias, no intuito de aumentar a visibilidade sobre o processo e o controle sobre os fornecedores, consequentemente reduzindo os riscos na cadeia de suprimentos. A necessidade atual de uma maior transparência faz com que a empresa alemã exija que informações sobre possíveis subcontratados sejam disponibilizadas no momento da colocação da proposta. O monitoramento e a avaliação de todos os elos da cadeia de suprimentos têm se tornado um assunto plenamente discutido nos âmbitos empresarial e governamental, e foram implementados por diversas companhias globais de primeiro nível. A inclusão de cláusulas contratuais que preveem penalizações em caso de descumprimento de quesitos do código de conduta tem sido complementada pelo detalhamento do caso ocorrido em relatórios anuais, incluindo as ações tomadas pela empresa para mitigar tal acontecimento. Projetos de capacitação

de fornecedores visando processos mais sustentáveis são algumas das práticas comumente observadas em ambas as empresas. A brasileira oferece, complementarmente, linhas de crédito a fornecedores e prêmios àqueles com melhores desempenhos nos indicadores financeiros, sociais e ambientais.

Um ponto ausente em ambas as empresas, porém identificado em diversas companhias, é o estabelecimento de metas relativas à sustentabilidade para os fornecedores. Em se tratando de cadeia de suprimento, tal iniciativa deve ser estendida aos participantes da rede, considerando a responsabilidade de

cada ator na minimização dos impactos no meio ambiente, na sociedade e nos custos, de maneira integrada e colaborativa, uma abordagem semelhante à sugerida pelo ministro de Finanças da Alemanha, Wolfgang Schäuble, durante o Congresso Alemão de Logística, no final de outubro de 2015.

Uma diferença identificada entre as duas empresas refere-se à intensidade no uso de ferramentas tecnológicas. Enquanto no Brasil prevalecem os treinamentos para aprimoramento da forma como os processos são executados, a empresa alemã investe em novas tecnologias e sistemas de informação para otimizar seus processos, por exemplo, pelo uso extensivo do e-procurement. Em uma cultura de clara obediência às regras estabelecidas, a tecnologia permite ganhos de eficiência em processos operacionais. Na realidade brasileira, a conscientização e a mudança de comportamento são passos preliminares necessários à implantação de novas tecnologias, uma vez que em nossa cultura há uma tendência maior de intervenção humana em processos padronizados e regras definidas previamente. Observando por outro ângulo, a tendência do brasileiro em enxergar

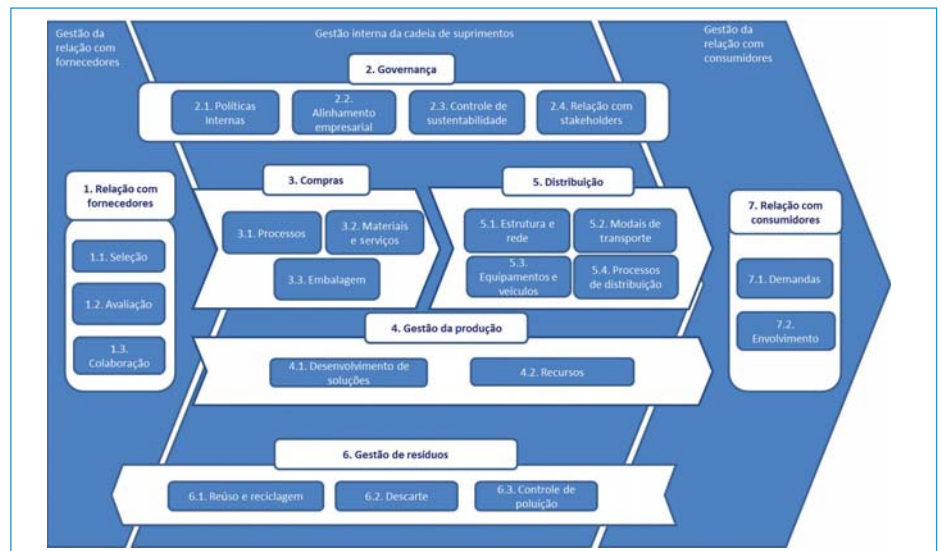


Figura 1 - Modelo integrado para gestão de práticas sustentáveis na cadeia de suprimentos

novas soluções (nem sempre as mais eficientes) para o mesmo processo encanta os alemães. Esta curiosidade nata e a busca por pequenas inovações são parte do DNA do brasileiro e algo em desenvolvimento em outras culturas mais rígidas. Vantagens e desvantagens de ambas as abordagens podem ser listadas, porém, mais do que isso, oportunidades de colaboração são muito evidentes e já vêm sendo aproveitadas por alemães que fazem negócios no Brasil e por brasileiros na Alemanha.

O desenvolvimento de inovações é uma realidade nas duas empresas, até mesmo em se tratando de commodities. A alemã, por oferecer um portfólio diversificado de produtos complexos e de maior valor agregado, investe continuamente em análises de ecoeficiência. Com isso, promove a utilização de insumos renováveis e oferece soluções que permitem a seus clientes economizarem energia e matéria-prima, e obterem ganhos de eficiência nos processos operacionais. Complementarmente, a empresa investe em selos verdes, utilizados para informar os consumidores sobre aspectos relacionados à responsabilidade socioambiental, segurança e descarte dos produtos.

Uma conclusão-chave do estudo é que as empresas alemãs investem e desenvolvem soluções por meio de parcerias diversas, associações e filiações a grupos específicos, como o Green Freight Europe e o Together for Sustainability, dentre outros. Projetos com governos, instituições de pesquisa e outras empresas, sendo elas até mesmo concorrentes, fazem parte da realidade empresarial europeia. Dentre os ganhos com tais cooperações destacam-se os ajustes em legislações específicas setoriais, o estabelecimento de padrões para fornecimento da indústria química, o compartilhamento de informações acerca de auditorias em uma plataforma comum, a oferta de novas soluções para o mercado

com a combinação de competências, o compartilhamento de instalações e redes de distribuição, projetos mais completos de atendimento às necessidades de comunidades, dentre outros. Os ganhos podem ser calculados, percebidos e usados como motivador para novas ações colaborativas, sejam elas em euros, toneladas de emissões de poluentes, quilometragem de engarrafamentos, decibéis de poluição sonora, bem-estar da população, etc.

No Brasil, apesar de as iniciativas de colaboração para sustentabilidade ainda serem recentes, cada vez mais pode-se perceber novas associações surgindo ou antigos grupos reforçando projetos em conjunto. O empresário brasileiro está mais aberto a novos conhecimentos, trocas de experiências e participações em projetos que podem auxiliar a superação de dificuldades proporcionadas pela crise político-econômica em que o país se encontra. Investimentos em sustentabilidade foram mantidos em 2015 e a perspectiva é que sejam empregados em uma melhor utilização dos recursos disponíveis, reduzindo desperdícios e unindo esforços para o compartilhamento de riscos e de prosperidade. Afinal, estamos todos em um só barco, ou melhor, planeta.

## Referências

ACCENTURE STRATEGY, 2014. *Supply Chain Sustainability Revealed: A Country Comparison Supply Chain Report 2014 – 15*. Disponível em: <https://www.cdp.net/CDPResults/CDP-Supply-Chain-Report-2015.pdf>.

CAMPOS, J. K., 2015. *Integrated Framework for Managing Sustainable Supply Chain Practices (Schriftenr.)*. Univ.-Verl. der TU Berlin.

CAMPOS, J. K., STRAUBE, F. & CARDOSO, P. A., 2015. *Gestão de Práticas de Sustentabilidade na Cadeia de Suprimentos: Um Estudo Comparativo entre*

*Benchmarks do Setor de Materiais Básicos no Brasil e na Alemanha*. Business and Management Review, 4 (8, special issue March), 428–440.

CARBONE, V. & MOATTI, V., 2008. *Greening the Supply Chain: Preliminary Results*. Supply Chain Forum: International Journal, 9 (2), 66–76.

DELOITTE & ABRAPS, 2015. *Profissionais de Sustentabilidade: Atuação, Projetos e Aspirações*. Disponível em: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/risk/Profissionais-Sustentabilidade.pdf>.

FRANKFURT SCHOOL – UNEP Centre/BNEF, 2015. *Global Trends in Renewable Energy Investment 2015*. Disponível em: [http://fs-unep-centre.org/sites/default/files/attachments/key\\_findings.pdf](http://fs-unep-centre.org/sites/default/files/attachments/key_findings.pdf).

THE GUARDIAN, 2015a. *Angela Merkel Rejects Criticism of Open-Door Refugee Policy*. 15 de outubro. Retirado de: <http://www.theguardian.com/world/2015/oct/15/angela-merkel-rejects-criticism-open-door-refugee-policy-germany>.

THE GUARDIAN, 2015b. *Brazil Pledges to Cut Carbon Emissions 37% by 2025*. 28 de setembro. Retirado de: <http://www.theguardian.com/environment/2015/sep/28/brazil-pledges-to-cut-carbon-emissions-37-by-2025>. ●

Juliana Kucht Campos

Pesquisadora convidada no departamento de Logística da Technische Universität Berlin  
[campos@logistik.tu-berlin.de](mailto:campos@logistik.tu-berlin.de)

Frank Straube

Responsável pelo departamento de Logística da Technische Universität Berlin  
[straube@logistik.tu-berlin.de](mailto:straube@logistik.tu-berlin.de)

O download gratuito do livro *Integrated Framework for Managing Sustainable Supply Chain Practices* pode ser feito no endereço <https://opus4.kobv.de/opus4-tuberlin/frontdoor/index/index/docId/6997>.