

**PERFIS DE GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE SOCIAL EM CADEIA DE SUPRIMENTOS:  
casos de indústrias no Brasil sob a lente da Teoria da Contingência**

**DAFNE OLIVEIRA CARLOS DE MORAIS**  
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS - FGV

**JOSÉ CARLOS BARBIERI**  
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS - FGV

# PERFIS DE GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE SOCIAL EM CADEIA DE SUPRIMENTOS: casos de indústrias no Brasil sob a lente da Teoria da Contingência

## Introdução

O interesse no tema Gestão da Cadeia de Suprimentos Sustentável (*Sustainable Supply Chain Management*, daqui em diante SSCM) manifesta-se no mercado e na academia (HASSINI; SURTI; SEARCY, 2012) acompanhando o aumento da globalização entre países desenvolvidos e em desenvolvimento, do comércio internacional e dos fluxos de informação sobre desempenho econômico, social e ambiental (BURRITT; SCHALTEGGER, 2014). O avanço tecnológico aplicado aos meios de comunicação também foi crucial na valorização do tema. Na medida em que informações locais e globais passaram a ser veiculadas com a mesma agilidade, uma conexão entre os acontecimentos ao redor do mundo foi estabelecida e as ações das empresas e de seus fornecedores ficaram mais expostas. O que costumava ser escondido atrás longas distâncias e diferenças de linguagem, tornou-se visível por meio de notícias e vídeos capturados por celulares e disponíveis online (AWAYSHEH; KLASSEN, 2010).

A tendência é que as empresas sejam responsabilizadas pelo comportamento das que contratam (LUZZINI et al., 2015; SEURING, 2008) e, assim, a competição sai do nível empresas vs. empresas para o nível cadeias de suprimento vs. cadeias de suprimento (COOPER; LAMBERT; PAGH, 1997; ZHU et al., 2008). Desse modo, uma empresa não será considerada mais sustentável do que o elo mais fraco de sua base de fornecedores (KRAUSE; VACHON; KLASSEN, 2009), ou seja, mesmo um alto nível de desempenho socioambiental alcançado por uma empresa poderá ser drasticamente comprometido pela má gestão socioambiental de membros de sua cadeia de suprimento.

Esses fenômenos são investigados em pesquisas de SSCM, que crescem exponencialmente nas últimas décadas (TOUBOULIC; WALKER, 2015). A revisão de Seuring e Müller (2008) é um dos trabalhos seminais do campo. Os autores propõem o conceito de SSCM mais disseminado, descrevendo-a como

“a gestão dos fluxos de capital, materiais e informações, bem como a cooperação entre empresas ao longo da cadeia de suprimentos, buscando alcançar metas para as três dimensões: econômica, ambiental e social, que são requeridas por consumidores e demais partes interessadas” (SEURING; MÜLLER, 2008, p. 1700).

As três dimensões referidas na definição resgatam os Três Pilares da Sustentabilidade (*Triple Bottom Line* – TBL), conceito cunhado por Elkington (1997), crucial para operacionalizar no âmbito gerencial a definição de Desenvolvimento Sustentável. Apesar da expectativa de que esses pilares tenham a mesma importância para a gestão, o que se observa é a predominância dos pilares econômico e ambiental. Diante desse fato, Seuring e Müller (2008) fizeram um chamado à comunidade acadêmica, que ainda perdura, por mais pesquisas que desenvolvam o pilar social da SSCM (CARTER; EASTON, 2011; ASHBY; LEAT; HUDSON-SMITH, 2012; TAJBAKHS; HASSINI, 2015; TOUBOULIC; WALKER, 2015; YAWAR; SEURING, 2015). Essa necessidade robusta de aprofundamento dos aspectos sociais na SSCM manifesta-se ao lado de outra tendência: o desenvolvimento de estudos empíricos com maior suporte teórico (MARQUES; COUSINS, 2009; CARTER; EASTON, 2011; TOUBOULIC; WALKER, 2015a; MARKMAN; KRAUSE, 2016).

Quanto a primeira tendência, mesmo com os escândalos de trabalho infantil e escravo em cadeias de suprimentos noticiados pela mídia nacional e internacional, ainda não foi dada a

atenção necessária para melhorar a gestão da dimensão social (SCHALTEGGER; BURRITT, 2014). Mesmo empresas inovadoras e sofisticadas continuam a lutar com o modo de definir, compreender e gerir questões sociais na cadeia de suprimentos (KLASSEN; VEREECKE, 2012). A escassez de avanços na dimensão social pode causar a impressão de que a sustentabilidade, em sua forma conceitual ampla, simboliza uma construção apenas teórica, com relevância limitada (BRANDENBURG et al., 2014) ou indicar que elementos sociais da sustentabilidade são menos tangíveis (ASHBY; LEAT; HUDSON-SMITH, 2012).

A segunda tendência diz respeito a fragilidade das bases teóricas em que grande parte da pesquisa em SSCM foi conduzida até então e a necessidade de direcionar esforços para desenvolver novas perspectivas (FORMENTINI; TATICCHI 2016; MARKMAN; KRAUSE, 2016). Até 2010, mais da metade dos artigos empíricos em SSCM não usam fundamentações em lentes teóricas (CARTER; EASTON, 2011) e este cenário não evoluiu adequadamente anos depois (TOUBOULIC; WALKER, 2015). As autoras apontam que grande parte das pesquisas são estudos de caso e artigos em que os resultados e conclusões empíricas são apresentados com pouca ou nenhuma exploração de conceitos, relacionamentos e novas previsões.

O emprego de estudos de caso é altamente recomendado para desenvolver modelos conceituais para fatores sociais na SCM (SEURING, 2008; BRANDENBURG et al., 2014). Sua utilização considerando um embasado teórico, mostra-se, assim, adequado para desenvolvimento de estudos que enderecem as duas tendências, e lacunas, apresentadas. Ainda, o contexto de economias emergentes mostra-se particularmente importante em um cenário de terceirização de fornecedores, pois tendem a padrões socioeconômicos menores do que os países industrializados e a maior vulnerabilidade em sua população, o que traz como resultado uma maior demanda por elementos sociais na SSCM (BUSSE, 2016). Nesse contexto, o presente estudo conduz um estudo de casos múltiplos, em seis grandes empresas com operações no Brasil, com base na Teoria da Contingência.

## **Problema de Pesquisa e Objetivo**

Ponderando o histórico de predominância das questões ambientais no contexto da sustentabilidade e da SSCM, as questões sociais encontram-se sub representadas. Esse diagnóstico também se aplica para a perspectiva da SSCM. Mesmo com sua definição consideravelmente esclarecida quanto a inclusão do TBL, pesquisas da área avançam ainda desproporcionalmente nas dimensões ambientais e econômicas, frente à dimensão social (TOUBOULIC; WALKER, 2015; YAWAR; SEURING, 2015).

Assim, mais investigação nesse domínio é crucial para aprimorar a gestão de questões sociais na SSCM (AWAYSHEH; KLASSEN, 2010) e identificar pontos importantes como a existência de elementos da SSCM específicos para a gestão da sustentabilidade social sua extensão ao longo da cadeia de suprimentos. Nesse contexto, o presente estudo busca entender: como fatores contingenciais poder e dependência influenciam empresas focais na adoção da sustentabilidade social ao longo de sua cadeia de suprimentos?

Essa pergunta busca esclarecimentos com foco em empresas atuantes no Brasil, considerando que, apesar do aumento da pesquisa sobre SSCM, ainda paira uma escassez de evidências empíricas e reflexões teóricas com foco em cadeias presentes em economias emergentes e em desenvolvimento (SILVESTRE, 2015). O foco em empresas focais, por sua vez, se justifica pelo papel de liderança que desenvolvem nos demais atores de uma cadeia de suprimentos, especificando políticas da cadeia de suprimentos para outros membros e exercendo controle sobre diversas decisões e atividades (COOPER; ELLRAM, 1993, SEURING; MÜLLER, 2008; SILVESTRE, 2015). Além disso, em geral, tais empresas estabelecem o contato direto com consumidores e, assim, recebem a maior pressão para adoção de práticas sustentáveis e para controlar o desempenho de sustentabilidade (SEURING;

MÜLLER, 2008). Normalmente, as empresas focais as consideradas por consumidores, ONGs e meios de comunicação como responsáveis pelos produtos e práticas da cadeia de suprimentos (BESKE-JANSSEN; JOHNSON; SCHALTEGGER, 2015). Considerando o problema de pesquisa exposto, o objetivo do trabalho é analisar a influência de fatores contingenciais em empresas focais na adoção da sustentabilidade social ao longo de sua cadeia de suprimentos.

## **Fundamentação Teórica**

Empresas passaram a incorporar práticas de sustentabilidade em suas cadeias de suprimentos, no entanto, entre todas as dimensões da sustentabilidade, a literatura sobre a dimensão social ainda é a menos explorada (ASHBY; LEAT; HUDSON-SMITH, 2012; VARSEI et al., 2014; BESKE; JOHNSON; SCHALTEGGER, 2015; MANI et al., 2015). Contudo, na medida em que questões sociais passam a ser reconhecidas como pressões negativas para a reputação e o desempenho das empresas, a pesquisa de tais questões vem aumentando. A Sustentabilidade Social na Gestão da Cadeia de Suprimentos (*Social Sustainability in Supply Chain Management – SSSCM*) é entendida como o endereçamento de questões sociais a montante e a jusante da empresa focal, ou seja, indo além das operações internas, em fornecedores e partes interessadas, como a comunidade local, a sociedade e os consumidores (MANI et al., 2015).

Para Klassen e Vereecke (2012, p.103) questões sociais em cadeias de suprimentos referem-se a “aspectos relacionados a produtos ou processos que afetam a segurança humana, o bem-estar e o desenvolvimento da comunidade”. Em uma perspectiva mais abrangente, , como em Chardine-Baumann e Botta-Genoulaz (2011), questões sociais englobam: condições sociais de trabalho (emprego, respeito ao diálogo social, saúde e segurança, desenvolvimento de recursos humanos); direitos humanos (trabalho infantil e forçado, liberdade de associação, discriminação); compromisso social (envolvimento na comunidade local, educação, cultura e desenvolvimento tecnológico, criação de emprego, cuidados de saúde, investimento social); questões de clientes (marketing e informação, saúde e segurança, proteção da vida privada, acesso a serviços essenciais); e práticas de negócios (luta contra corrupção, comércio justo e promoção da responsabilidade social na esfera de influência).

Em meio a uma quantidade expressiva de revisões da literatura sobre a SSCM, alguns estudos se destacaram por aprofundar sua análise no tópico relativo ao desenvolvimento teórico aplicado no campo. Esse é o caso dos estudos de Carter e Easton (2011), Marques e Cousins (2013), Touboullic e Walker (2015), Quarshie, Salmi e Leuschner (2016). Em tais revisões, um ponto comum é indicado: a maioria das publicações em SSCM não utiliza uma lente teórica para examinar os problemas de interesse na área (ou, se utiliza, não apresenta sua escolha teórica de modo explícito) e mostra uma natureza excessivamente descritiva, geralmente, sem contribuição teórica.

A revisão de Carter e Easton (2011) considerou 80 artigos ao longo de duas décadas (1991-2010). Os autores indicaram que 87% dos artigos consultados do período entre 1991 e 2000 não empregaram uma lente teórica. Já no período de 2001 a 2010, essa omissão é reduzida para 33%, mas continuaria uma escassez notável. Marques e Cousins (2013) avaliaram 749 artigos, coletados entre 1960 e 2009, e identificaram apenas 56 trabalhos contendo quadros teóricos estruturados. Touboullic e Walker (2015), por sua vez, analisaram 308 artigos, selecionados no período de 1995 a 2013. As autoras apontaram que mais de 65% dos artigos seriam “a-teóricos”, deixando um espaço reduzido para testes e construções de teoria.

Quarshie, Salmi e Leuschner (2016) consideraram 195 artigos, publicados entre 2007 e 2013, e apontaram que cerca de metade não apresenta enquadramento teórico explícito ou substancial. Quando são utilizadas lentes teóricas, as teorias mais adotadas representam um segundo ponto de convergência nas análises das revisões acima. Segundo os autores, a Teoria

dos Stakeholders e a Teoria Baseada em Recursos (e em Recursos Naturais) são as lentes mais recorrentes no campo. Para Marque e Cousins (2013) isso poderia representar uma visão inicial antagonista entre uma abordagem de vantagem competitiva, com base na Teoria Baseada em Recursos (Natural), e uma abordagem de gerenciamento de risco, com base na Teoria dos Stakeholders. De um lado, adota-se a sustentabilidade como fonte de vantagem competitiva, explorando capacidades internas para conseguir resultados, enquanto, de outro, sugere-se que empresas abordam a sustentabilidade na medida em que são pressionadas por diferentes partes interessadas. Além dessas duas, que são as mais adotadas, Touboullic e Walker (2015) apontam a Teoria Institucional e a Teoria dos Custos de Transação. As autoras fornecem um resumo do uso dessas teorias no campo da SSCM, com sua descrição, desafios típicos, referências e exemplos de artigos de revisão, conforme exposto no Quadro 01.

Quadro 01 – Principais Teorias Utilizadas em SSCM

<b>Teoria</b>	<b>Descrição</b>	<b>Desafios Típicos em SSCM</b>	<b>Ref.</b>	<b>Artigos</b>
Visão Baseada em Recursos (RBV)	Vantagem competitiva sustentável da empresa emana de seus recursos valiosos, raros, inimitáveis, não-substituíveis e o modo único que são utilizados por meio de capacidades centrais	Identificar e desenvolver recursos fundamentais que contribuem para garantir a realização do desempenho ambiental, social e econômico na cadeia de suprimentos	Barney (1991)	Gold et al. (2010)
Visão Baseada em Recursos Naturais (NRBV)	Aproveitar desafios ambientais e sociais com capacidade de negócios é uma fonte de vantagem competitiva. O desenvolvimento sustentável cria oportunidades para diferenciação e poder de mercado	Recursos interorganizacionais são tão importantes como recursos intraorganizacionais para estimular o engajamento do fornecedor com a prática de SSCM	Hart (1995)	Foerster et al. (2010)
Teoria dos Stakeholders	As atividades das empresas afetam partes internas e externas. A RSC pode ser entendida como a responsabilidade da empresa atender expectativas de diversos públicos. Elas podem garantir sua sobrevivência a longo prazo, tendo em conta a ampla rede de atores na sua estratégia	Extensão da inclusão das partes interessadas da SC (fornecedores, clientes, etc.) em práticas organizacionais ambientais e sociais. Identificação e papel das influências específicas das partes interessadas sobre as práticas da SSCM.	Freeman (1984)	Park-Poaps e Rees (2010)
Teoria Institucional	Pressões externas sociais (coercitiva, mimética e normativa) influenciam organizações em seus comportamentos e transformam suas práticas para ter legitimidade. Responder regulamentos e imitar concorrentes assegura alinhamento de práticas com expectativas sociais	Motivos e as circunstâncias da adoção e difusão de normas ambientais e sociais Papel da regulamentação do governo na condução de prática em SSCM. Imitação entre organizações como motivação para adoção de práticas em SSCM.	DiMaggio e Powell (1983)	Gonzalez et al. (2008)
Teoria dos Custos de Transação	Duas organizações em uma troca ou atividade incorrem em custos e esforços. Para sustentar a troca, devem encontrar formas adequadas de governança e salvaguardas (ou seja, nas disposições contratuais)	Modos de governança e de intervenção organizacional na relação compradorXfornecedor para práticas sociais e verdes. Impacto dos custos de transação na adoção e difusão na SC.	Williamson (1981)	Vachon e Klassen (2006)

Fonte: Touboullic e Walker (2015)

É possível observar que a maioria das teorias utilizadas nos estudos de SSCM pode ser descrita como macroteorias, na medida em que adotam uma perspectiva mais organizacional e estratégica e menos individual e comportamental (TOUBOULIC; WALKER, 2015). Para as autoras, a falta de foco em questões de nível micro em SSCM pode ser vinculada a duas possíveis razões: o fato de o campo estar em crescimento e não ter aprofundado ainda nesse caminho; e a estreita relação entre SCM e SSCM, em que muitos artigos em SSCM surgiram a partir de uma tradição de SCM, com a predominância de abordagens macro.

A Teoria da Contingência também tem sido adotada em estudos que investigam a SSCM (TACHIZAWA; WONG, 2014; FORMENTINI; TATICCHI, 2016). Em Walker e Jones (2012), por exemplo, uma tipologia de abordagens para SSCM foi desenvolvida, com base nos facilitadores e barreiras, internos e externos, que as empresas focais enfrentam, podendo essas empresas serem: sistemas de foco interno, atores reservados, respondedores externos e formadores de agenda. Também sob a perspectiva da Teoria da Contingência, integrada as lentes do alinhamento estratégico e da visão baseada em recursos, Formentini e Taticchi (2016) elaboraram uma caracterização de três perfis de empresas sustentáveis (i.e., líderes, profissionais e tradicionais). Tachizawa e Wong (2014), por sua vez, desenvolveram por meio de uma revisão sistemática da literatura um quadro síntese de abordagens e variáveis de contingência para gerir a sustentabilidade das cadeias de suprimento com várias camadas e sub-fornecedores. Em seus achados, os autores descrevem algumas das variáveis de contingência encontradas na literatura SSCM e seus efeitos sobre a abordagem escolhida pela empresa focal.

Considerando tais articulações teóricas desenvolvidas recentemente na literatura de SSCM e a indicação de Seuring e Muller (2008) para conduzir pesquisas elaboradas sobre bases teóricas, o presente estudo busca expandir achados anteriores considerando a Teoria da Contingência e adota essa lente teórica. Assim, descreve seu contexto histórico e principais elementos a seguir.

Por volta dos anos 1960 e 1970, uma série de estudos começou a pesquisar fenômenos organizacionais sob nova perspectiva: formulando teorias de administração que consideravam estruturas organizacionais e ações gerenciais apropriadas para situações de maior especificidade (SILVA; 2001). Autores como Burns e Stalker (1961), Chandler (1962), Woodward (1965), Lawrence e Lorsch (1969), Perrow (1976), foram destaque na discussão que abordou o papel da tecnologia na estrutura das organizações.

Em comum, esses estudos consideravam que o ambiente impunha uma série de exigências à organização (PRESTES-MOTTA; VASCONCELOS, 2002) e traziam uma visão com variáveis contingenciais, na qual não existiria um único modo melhor de estruturar organizações, que deveria variar em condições particulares (SILVA; 2001).

Sob essa perspectiva, o melhor estilo gerencial e as melhores decisões dependeriam, em cada caso, de diversos fatores: o ambiente em que se encontra a empresa, seu pessoal, sua situação específica, concluindo-se que as condições do ambiente causam transformações nas organizações e que não se consegue um alto nível de sofisticação organizacional com a aplicação de um só modelo (LACOMBE; HEILBRON, 2008).

Assim, não existiria um único modo de organizar uma instituição para alcançar os resultados desejados, o que compõe a base da Teoria da Contingência (LACOMBE; HEILBRON, 2008). A visão de contingência buscaria entender as relações dentro e entre subsistemas, como também entre a organização e o seu ambiente, procurando por padrões de relações entre variáveis (SILVA; 2001).

Na literatura administrativa, o termo contingência implica que uma coisa está relacionada à outra, de modo que a abordagem contingencial poderia ser vista como uma matriz de relações do tipo se-então: se certos fatores situacionais existem, então certas variáveis na estrutura da organização e certos sistemas de gerenciamento são mais apropriados (SILVA; 2001).

A Teoria das Contingências estabelece que situações diferentes exigem práticas diferentes e uma de suas contribuições mais notáveis é a identificação das variáveis com forte efeito no projeto geral das organizações, como tecnologia, tamanho, e natureza do ambiente, e, também, na predição das implicações na estrutura e funcionamento das organizações, causadas a partir das diferenças nessas variáveis (SILVA; 2001). Essa teoria despertou atenção e desencadeou uma série de estudos para determinar a extensão em que os fatores contingenciais influenciariam os aspectos organizacionais.

A Teoria da Contingência também tem sido adotada em estudos que investigam a SSCM, conforme mencionado anteriormente. Para o presente estudo, destaca-se a pesquisa de Tachizawa e Wong (2014). Em seus achados, os autores descrevem alguns fatores de contingência na literatura de SSCM, como poder, criticidade de materiais, dependência, distância e recursos de conhecimento, e seus efeitos sobre a abordagem escolhida pela empresa focal. O Quadro 02 descreve os fatores investigados nesse estudo: poder e dependência.

Quadro 02 – Descrição dos Fatores de Contingência Poder e Dependência na Literatura de SSCM

Variáveis de Contingência	Descrição
Poder	O poder é a capacidade de influenciar atividades de outros membros (Pilbeam et al., 2012). Parmigiani et al. (2011) distinguiram entre dois tipos de influência: econômica (poder de negociação) e não econômica (influência da indústria). Mena et al. (2013) distinguiu entre duas fontes de poder: posse de recursos (e.g. capacidade de oferecer contratos) e posição da cadeia de suprimentos (e.g. proximidade do mercado). O seu papel nos mecanismos de governança SSCM é um local promissor de pesquisa (Alvarez et al., 2010), como relações assimétricas de poder são intrínsecos às cadeias de suprimentos globais (Pilbeam et al., 2012). Distribuição de poder influencia a profundidade de colaboração entre compradores e fornecedores em cadeias, por exemplo: coordenação através de normas exige que um parceiro poderoso na cadeia imponha (Ciliberti et al., 2009) e limites de poder de fornecer sustentavelmente (Hoejmose et al., 2013). Considerando que confiança se relaciona com colaboração, poder pode ser usado para conformidade (Handfield e Nichols, 1999).
Dependência	Awaysheh e Klassen (2010) afirmam que a dependência de fornecedores (ou seja, o grau em que uma empresa depende de outros membros da cadeia de suprimentos de recursos, componentes ou capacidades críticos) afeta diretamente a adoção de práticas socialmente responsáveis. A dependência conjunta influencia positivamente a SCM socialmente responsável (Hoejmose et al., 2013). Essa dependência aumentar dependendo do nível de concentração na indústria nos níveis inferiores da cadeia (PLAMBECK de 2012), forçando empresas a adotar mecanismos de governança alternativos como, por exemplo, colaboração com concorrentes (Lee et al., 2012a).

Fonte: Adaptado de Tachizawa e Wong (2014)

Assim, seguindo como base os fatores de contingência levantadas na literatura de SSCM por Tachizawa e Wong (2014), o presente estudo considera os fatores analisados a partir do questionamento: como fatores contingenciais poder e dependência influenciam empresas focais na adoção da sustentabilidade social ao longo de sua cadeia de suprimentos?

## Metodologia

O presente estudo segue uma abordagem qualitativa, que auxilia na compreensão e explicação do fenômeno social com o menor afastamento possível de seu ambiente natural e inclui diversas estratégias de pesquisa (MERRIAM, 1998). A estratégia adotada na pesquisa é o estudo de casos múltiplos (YIN, 2005). A construção de teoria com base em estudo de casos múltiplos é uma estratégia cuja diretriz central remete a identificar padrões em construtos dentro e entre casos (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007). A “construção de *corpus* teórico” é sugerida por Bauer e Gaskell (2017) como uma alternativa para a coleta de dados na pesquisa

qualitativa. Para os autores, a seleção de casos busca equilibrar diferentes registros e possibilitar uma pesquisa comparativa, sem pretender ser representativa. Para seleção dos casos, foram investigadas empresas de grande porte no segmento da indústria. O foco em sustentabilidade nesse segmento ocorre tradicionalmente no âmbito da gestão de operações, centrado em temas de produção e manufatura, sendo natural a tendência de pesquisas em SSCM nesse mesmo contexto (HASSINI; SURTI; SEARCY, 2012). A seleção dos casos originou-se a partir das empresas da Iniciativa Inovação e Sustentabilidade na Cadeia de Valor (ISCV), projeto do Centro de Estudos de Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas (FGVces). Em 2017, o ciclo de atividades voltou-se para a ISO 20400, norma de compras sustentáveis, reunindo empresas interessadas. Contudo, tendo em vista o baixo retorno no perfil do estudo (i.e., a iniciativa também conta com empresas que atuam em setores diversos, como no segmento bancário ou em serviços), uma segunda técnica foi necessária. Assim, foram solicitadas indicações de contatos entre os casos acessados, caracterizando a técnica de bola de neve, em que se identificam casos com características relevantes ao estudo e, então, solicitam-se indicações de casos com atributos semelhantes (BERG, 2014). Desse modo, como unidades de análises, foram investigados seis casos, três participantes em iniciativas e três indicações. Na Tabela 01 estão listadas as empresas.

Tabela 01 – Casos Analisados

#	Empresa <sup>a</sup>	Setor	Origem	Tempo no Brasil (em anos)
1	Agro 1	Agroindústria	Nacional	40
2	Agro 2	Agroindústria	Internacional	50
3	Cosmético 1	Cosméticos	Nacional	50
4	Cosmético 2	Cosméticos	Nacional	40
5	Gás	Petróleo e gás	Nacional	80
6	Papel e Celulose	Papel e Celulose	Nacional	90

a Nomes das empresas adaptados por questões de privacidade

Fonte: Dados do estudo empírico.

A Agro 1 atua na cadeia produtiva do agronegócio, em diferentes etapas da produção agrícola, como originação, processamento e comercialização de grãos. A empresa tem cerca de 40 anos e conta com cerca de 5.000 colaboradores próprios e 700 terceirizados. A entrevistada ocupa o cargo de supervisora de responsabilidade social, possui graduação em psicologia, MBA em gestão estratégia do terceiro setor, em gestão ambiental e em economia e meio ambiente. A Agro 2 atua nos segmentos de agricultura, alimentos e indústria. Comercializa commodities agrícolas, fornece produtos e serviços para originação de grãos, desenvolve ingredientes para empresas do setor alimentício e produtos para consumo final. A empresa tem mais de 150 anos, é uma multinacional com sede norte americana e atua no Brasil há cerca de 50 anos, com 10.000 funcionários e mais de 20 fábricas. Seu entrevistado atua como gestor de sustentabilidade, é tecnólogo em gestão ambiental com pós-graduação em gerenciamento de projetos e mestrado em tecnologias ambientais. A Cosméticos 1 é uma multinacional brasileira no setor de cosméticos, higiene e beleza, fundada há cerca de 50 anos. Tem capital aberto, conta com cerca de 6,5 mil funcionários e 1,8 milhões revendedores, uma sede e duas fábricas, um hub logístico, treze centros de distribuição. O profissional da Cosméticos 1 é gerente de sustentabilidade, engenheiro agrônomo, especialista em análise ambiental e cooperativismo. A Cosméticos 2 é uma multinacional brasileira no setor de perfumaria, cosméticos e higiene pessoal. Fundada na década de 70, conta com 8 mil funcionários. Seu entrevistado ocupa o cargo de profissional de sustentabilidade para desenvolvimento de fornecedores e cadeia de valor, possui graduação em engenharia ambiental, especialização em engenharia de segurança do trabalho e pós-graduação em gestão de serviço e em gestão de varejo. A Gás atua no segmento de gás liquefeito de

petróleo (GLP). Seu principal produto é o GLP, envasado e distribuído no varejo e no mercado corporativo. É uma empresa brasileira, fundada há cerca de 80 anos, pertencente a um grupo listado nas bolsas Bovespa e Dow Jones. Possui cerca de 3.600 funcionários e conta com 18 bases de engarrafamento, 19 de estocagem e distribuição e 14 lojas próprias e mais de 5.000 unidades de revendedores. Sua entrevistada é gerente de sustentabilidade, graduação em comunicação, mestrado em gestão e sustentabilidade e doutorado em andamento na mesma área. A Papel e Celulose atua no segmento de celulose de eucalipto e papel, como empresa de base florestal, de plantio, extração e industrialização de madeira. Fundada há cerca de 90 anos, é uma empresa brasileira, de capital aberto, com cerca de 8.000 funcionários e 11.000 prestadores de serviço. Conta com cinco unidades industriais, sede brasileira e escritórios comerciais em outros países. Sua entrevistada é coordenadora de sustentabilidade e governança, graduada em administração, com especialização em gestão florestal e economia e gestão.

Relatórios de sustentabilidade de 2014 a 2016 complementaram as informações. Todas as entrevistas foram transcritas e os relatórios buscados nos *websites* das empresas. Todos os arquivos foram inseridos no *software* Atlas T.I., um programa baseado em textos. O estudo adotou a codificação estrutural, apropriada a estudos com múltiplos participantes, protocolos de coleta de dados semiestruturados e investigações exploratórias para levantar categorias predominantes (SALDAÑA, 2015). Essa codificação resulta na identificação de grandes segmentos de texto em tópicos amplos, que formam a base para análise dentro e entre casos (SALDAÑA, 2015). O estudo parte de códigos predefinidos a partir da literatura, com base nas questões sociais identificadas na literatura (Filantropia, segurança, equidade, saúde e bem-estar; ética; direitos humanos; práticas de trabalho e condições de trabalho decente; sociedade; e responsabilidade relacionada ao produto) e nos fatores de contingência levantados por Tachizawa e Wong (2014) (poder e dependência).

## **Discussão**

Com base na categorização estrutural, foi mapeada nas entrevistas e relatórios de sustentabilidade a ocorrência das seguintes questões sociais: filantropia, segurança, equidade, saúde e bem-estar; ética; direitos humanos; práticas de trabalho e condições de trabalho decente; sociedade; e responsabilidade relacionada ao produto. Tais questões foram identificadas e codificadas em cada caso e, em seguida, analisadas quanto a sua incidência no âmbito da gestão da cadeia de suprimentos, considerando mecanismos de seleção, incentivos para melhoria, avaliação, monitoramento, colaboração e desenvolvimento. O mapeamento da incidência das questões sociais em tais mecanismos levou a definição de três categorias de questões sociais: centrais, periféricas e remotas. Nesse sentido, questões sociais que incidiram em seis, cinco e quatro casos foram classificadas como centrais, em três e dois casos foram classificadas como periféricas e, somente em um caso, como remotas.

Sob tal perspectiva, foi possível identificar que os casos apresentam diferentes abordagens para gerir a sustentabilidade social, tendo em vista diferentes tipos de questões sociais e diferentes mecanismos implementados na gestão de sua cadeia de suprimentos. Argumenta-se que três perfis emergiram: elementar, seletivo e extensivo. O primeiro pode ser representado por empresas similares a Agro 2. Assim, haveria uma gestão elementar da sustentabilidade social na SSCM quando a empresa considera questões sociais centrais em todos os mecanismos de governança e inicia sua atuação com questões sociais periféricas. O segundo perfil pode ser representado por empresas similares a Gás, Papel e Celulose, Agro 1 e Cosmético 2, de modo que haveria uma gestão seletiva quando a empresa considera questões sociais centrais em todos os mecanismos de governança, direciona-se para considerar questões sociais periféricas em todos os mecanismos de governança e seleciona alguns mecanismos para dar início a consideração de questões sociais remotas. Por fim, o terceiro perfil pode ser

representado por empresas similares a Cosméticos 1, com uma gestão extensiva quando a empresa considera questões sociais centrais e periféricas em todos os mecanismos de governança e já se direciona para considerar questões sociais remotas em todos os mecanismos. Cada perfil foi analisado quanto aos fatores de contingência de poder e dependência.

Nesse sentido, quanto ao fator contingencial relacionado ao poder, considerou-se a perspectiva de Pilbeam et al. (2012), isto é, o poder como a capacidade de influenciar atividades de outros membros, e o entendimento de que, quando houver confiança, essa influência ocorre de modo colaborativo para garantir a conformidade e, quando não, ocorre de modo mais impositivo (HANDFIELD; NICHOLS, 1999). Nesse contexto, para o perfil elementar, vínculos de confiança não são estabelecidos e a obtenção da conformidade por meio do poder é limitada. No caso caracterizado como elementar, o entrevistado descreve um contexto em que um grupo de fornecedores não aceita ser influenciado quanto às demandas sociais, segundo ele

“... a relação que nós temos com o produtor não é uma relação de fornecedor, eu não posso obriga-lo a fazer nada, porque se eu criar uma barreira (...) do tipo “você só vai vender para mim, se você me entregar o documento X, ou você tiver 50% de mulheres no campo”, ele vai falar assim “muito bem, muito obrigada, graças a Deus eu vou vender para o seu concorrente, porque ele precisa mais do que você” (Gerente de Sustentabilidade, Agro 2)

Assim, para o contexto em análise, a ausência de poder sobre determinado grupo de fornecedores diminui a atuação quanto à gestão de questões sociais periféricas e remotas, viabilizando endereçar basicamente questões sociais centrais, principalmente, via mecanismos indiretos, como consulta em listas de trabalho sujo, reconhecimento de códigos/políticas, articulação setorial. Para demais grupos de fornecedores, com maior poder de negociação, a empresa atua por meio de mecanismos mais diretos e ainda avança em algumas questões sociais periféricas.

Para o perfil seletivo, vínculos de confiança também não são estabelecidos, mas a obtenção da conformidade viabiliza-se com uso do poder. Nos casos assinalados como seletivos, entrevistados descrevem contextos que denotam ausência de confiança, por exemplo, com auditorias recorrentes para verificar condições previamente acertadas, e a influência exercida quanto à demanda de questões sociais. Algumas passagens marcantes nos casos de perfil seletivo:

“o trabalho é amarrado com alguns termos, algumas exigências da empresa com relação a sustentabilidade, também são amarrados no contrato com eles e eles também assinam um termo de compromisso que estão ali alinhados a nossa política de sustentabilidade (...) no contrato, a gente trabalha muito essa questão de mão de obra infantil, mão de obra escrava, e também as questões de direitos do trabalhador deles, então, esse é o foco principal (...) o analista da qualidade visita os fornecedores que fazem parte do programa, os críticos, que são auditados, não só em relação aos termos de sustentabilidade, mas em relação à segurança, com relação à qualidade e quando eles vão lá, eles são auditados, eles entram na fábrica, eles conversam com os funcionários, então é feita essa auditoria e na parte social” (Gerente de Sustentabilidade, Gás)

“tem uma carta que eles assinam e precisam mandar as evidências desse controle, enfim, do que eles fazem... e a ideia é que a gente volte com as auditorias exatamente para fazer uma amostra, né, daquilo que ele manda, eu vou dar uma amostragem in loco para ver o que ele faz (...) o controle que tem que existir, não só dele enviar a documentação, mas da gente ir em campo... a gente tem que monitorar o tempo inteiro (Coordenadora de Sustentabilidade e Governança, Papel e Celulose)

Em geral, nos casos caracterizados como seletivo, os entrevistados descrevem um contexto em que questões sociais são cobradas por meio de exigências na contratação e ao longo do relacionamento com seus fornecedores.

“...então tem uma carta que eles assinam... e aí eles precisam mandar as evidências desse controle, enfim, do que eles fazem” (Coordenadora de Sustentabilidade e Governança, Papel e Celulose)

“... colocamos as regras na mesa, todas as cartas que vão nortear nosso ano, até maio a gente compartilha uma cartilha, com essas regras (...) aí, em novembro, eu entrego um questionário de auto avaliação, lá, ele vai trazer todas as práticas que possui no tema, todos os compromissos sociais, todo o controle que ele tem na cadeia, certificados, políticas de engajamento, tudo ele coloca ali. Então essa auto declaração, a gente traz isso como um requisito de auditoria, então a gente passa por um processo de verificação, um auditor vai lá conferir o que ele declarou” (Profissional de sustentabilidade, Cosméticos 2)

Assim, para o contexto em análise, a capacidade de influenciar seus fornecedores viabiliza maior a atuação quanto à gestão de questões sociais em relação ao perfil elementar. No perfil seletivo, ao contrário do elementar, alcançam-se questões sociais periféricas e remotas, além de viabilizar a utilização de mecanismos diretos, como análises de documentos, auditorias. A presença de confiança nos relacionamentos, contudo, ainda não pode ser constatada.

Para o perfil extensivo, vínculos de confiança são estabelecidos com base em relações de longo prazo e a influência para obtenção da conformidade também se viabiliza com uso do poder. No caso caracterizado como extensivo, o entrevistado descreve um contexto em que, em geral, se mantém relações de confiança com fornecedores e que, em situações pontuais, imposição de demandas também é utilizada. O entrevistado relata passagens como

“a gente discute todos os anos os custos, preço justo (...) reunião antes, durante e depois da safra, para avaliar o que foi a safra, se choveu pouco, choveu muito, então, assim, temos uma relação com comunidades, a gente está com a linha há 17 anos, tem comunidades de 17 anos de relação... algumas nem se dizem fornecedoras, se dizem parceiras, até meio que se ofendem quando chama de fornecedor... são parceiras” (Gerente de Sustentabilidade, Cosméticos 1)

“até tem uns que às vezes (...) “Ah, mas você não confia na gente?” Não é questão de confiança, é questão de você me dar o documento... eu não sou seu amigo, a gente tem todas as relações super boas, mas temos a hora de falar sério... temos limites... tem aquela hora de falar sério, sabe? Mas somos super reconhecidos pelos fornecedores, super reconhecidos... pelo acompanhamento, pela discussão, pela presença em campo” (Gerente de Sustentabilidade, Cosméticos 1)

Assim, para o contexto em análise, a atuação colaborativa e, eventualmente, de poder aumenta a atuação quanto à gestão de questões sociais centrais, periféricas e remotas, em comparação ao perfil elementar e seletivo, além de viabilizar a utilização de mecanismos diretos, como elaboração de indicadores de desempenho e avaliação de dados com alta gestão.

Quanto ao fator contingencial relacionado à dependência, considerou-se a perspectiva de Awaysheh e Klassen (2010), em que o grau que uma empresa depende de outros membros da cadeia afeta diretamente a adoção de práticas socialmente responsáveis. No contexto do caso de perfil elementar, Agro 2, ao contrário do que os autores propõem, a dependência de fornecedores não afeta de modo direto a adoção de questões sociais. Nesse cenário, se dependência aumenta, a adoção de questões sociais não aumenta. Já no contexto dos casos de perfil seletivo, é possível verificar tal relação direta, de modo que, se dependência aumenta, a

adoção de questões sociais aumenta. Na Papel e Celulose, para aumentar fornecedores com critérios socioambientais e, assim, evitar depender de poucos fornecedores, a empresa desenvolveu um banco de fornecedores com tais critérios. Na Agro 1, por exemplo, identificou-se a dependência em relação a cooperativas de reciclagem. Na Gás, existe a dependência de um fornecedor único de matéria-prima com envolvimento em notícias de corrupção. Em cada uma, a situação de dependência gerou uma resposta que intensifica uma questão social, como descrito pelas entrevistadas das empresas:

“a cadeia de gestão de resíduos, é uma cadeia muito frágil, a gente tem pouquíssimas cooperativas, cooperativas que não são regularizadas (...) então, a gente tem uma oportunidade de desenvolver essas cadeias e de ajudar a desenvolver cooperativas de coleta seletiva, enfim, que não atenderia só a nós, mas atenderia uma demanda da região, que a gente tem uma dificuldade gigantesca com gestão de resíduos aqui na região” (Supervisora de Responsabilidade Social, Agro 1)

“Hoje nossa fornecedora de GLP é a única no Brasil (...) você pode até importar GLP, mas a burocratização às vezes é tão grande, que você não... é melhor você ficar com o seu fornecedor daqui, porque não é viável mesmo, até questão de custo (...) de uns anos para cá, até cada vez que você liga a televisão a gente vê que está pulverizado em vários segmentos, esses escândalos [de corrupção] que estão acontecendo, e foi implementado esse programa de compliance, onde todos os executivos, a alta liderança, todos os líderes e executivos passam por workshops, treinamentos eletrônicos e presenciais, junto com os presidentes, com os diretores, então, é uma forma de você lembrar, a tomo momento, os seus funcionários a importância de você seguir as regras da empresa, e que os seus valores têm que estar atrelados aos valores da empresa (...) Foi feito também uma capacitação não só para os líderes, mas também para os times dos líderes (...) está sendo reforçado muito o papel dentro da empresa de seguir as regras e seguir os princípios do compliance não só pelos líderes mas pelos funcionários das equipes dos líderes, então essa foi uma forma que a empresa encontrou de reforçar” (Gerente de Sustentabilidade, Gás)

Assim, a dependência de fornecedores afeta diretamente a adoção de questões sociais, com respostas voltadas para a busca de fornecedores alternativos, fortalecimento de práticas internas, criação de banco de fornecedores, além de desenvolvimento de fornecedores.

No contexto do caso de perfil extensivo, também é possível verificar a relação de modo direto, em que, se dependência aumenta, a adoção de questões sociais aumenta. Nesse caso, a dependência de fornecedores afeta diretamente a adoção de questões sociais, com fortalecimento de fornecedores de quem são dependentes e desenvolvimento de fornecedores alternativos. No caso estudado, Cosméticos 1, ações como a criação de um ecoparque para aproximar e unir fornecedores de materiais críticos e o desenvolvimento de fornecedores da sociobiodiversidade são exemplos de sua atuação direta. Para comunidades fornecedoras, a dependência pode ser vinculada a disponibilidade de substitutos, como no caso do perfil elementar. Contudo, diante de circunstância semelhante, ou seja, a baixa disponibilidade de substitutos, o caso de perfil extensivo responde de modo diferente do perfil elementar. Enquanto o segundo cede ao menor poder da empresa sobre o fornecedor crítico e a menor influência que exerce sobre ele, o primeiro atua por mecanismos como o desenvolvimento da comunidade local e o desenvolvimento de minorias, para fomentar novos fornecedores e estimular a criação e o crescimento de substitutos.

## **Conclusão**

O presente responde às chamadas contínuas para abordar a sustentabilidade social nas cadeias de suprimentos e fornece evidências empíricas sobre como os fatores contingenciais poder e dependência influenciam empresas focais na gestão de questões sociais ao longo de sua

cadeia de suprimentos. O estudo investiga iniciativas no contexto de economias emergentes, sugerido como um contexto sub investigado e que apresenta problemas sociais urgentes (YAWAR; SEURING, 2015).

Com base nos resultados empíricos, sugere-se que empresas com um perfil elementar de gestão da sustentabilidade social em SSCM tendem a não estabelecer fortes vínculos de confiança com seus fornecedores e exercem um poder limitado, via contrato, e apenas em parte de seus fornecedores. A dependência de fornecedores não afeta de modo direto a adoção de questões sociais, de modo que, mesmo que aumente sua dependência, a adoção de questões sociais não aumenta. Empresas com um perfil seletivo de gestão da sustentabilidade social em SSCM também tendem a não estabelecer fortes vínculos de confiança com seus fornecedores, mas já exercem poder de modo estabelecido, via contrato e termos de compromisso com fornecedores. Já quanto a dependência, no perfil seletivo, a dependência de fornecedores afeta diretamente a adoção de questões sociais, com busca de fornecedor alternativo, fortalecimento de práticas internas, criação de banco de fornecedores, além de desenvolvimento de fornecedores. Por fim, empresas com um perfil extensivo de gestão da sustentabilidade social em SSCM estabelecem vínculos de confiança com seus fornecedores e exercem poder apenas eventualmente, quando percebem como necessário. Nesse perfil, a dependência de fornecedores também afeta diretamente a adoção de questões sociais, como no seletivo, porém, atuam por mecanismos diferentes, como desenvolvimento de fornecedores de quem são dependentes e desenvolvimento de fornecedores alternativos.

Assim, percebe-se que o estabelecimento de confiança no relacionamento com fornecedores, presente apenas no perfil extensivo, viabiliza o endereçamento de mais tipos de questões sociais, entre periféricas e remotas, ao lado da utilização do poder apenas em situações pontuais. Quanto ao fator relacionado a dependência, no perfil elementar, encontrou-se que a dependência de fornecedores não afeta a adoção de questões sociais de modo direto, como esperado na literatura. Assim, mesmo que aumente a dependência, a adoção de questões sociais não aumenta no perfil elementar, o que ainda pode ser decorrência do desequilíbrio de poder na relação com seus fornecedores. Nos demais perfis, a dependência de fornecedores afeta diretamente a adoção de questões sociais, como reações diferentes para alcançar isso em cada perfil.

Esta pesquisa contribui para o debate do SSCM, reforçando a importância da sustentabilidade social e argumentando que questões sociais podem ser implementadas em cadeias de suprimentos através de diferentes abordagens. A literatura do campo pode se beneficiar da análise de questões sociais ao longo da cadeia de suprimentos de acordo com tais abordagens para identificar quais conduzem a melhores resultados em termos de desempenho global da sustentabilidade da cadeia de suprimentos. Este estudo também contribui para a prática de gerenciar cadeias de suprimentos, reforçando a relevância e a extensão da dimensão social para SSCM. Os resultados apresentados compõem ferramentas que podem ser adotadas por gestores, como a tipologia desenvolvida para compreender os tipos de questões sociais e os tipos de mecanismos de governança, elementos-chave que permitem às empresas focais gerenciar iniciativas sociais de forma mais apropriada.

Como toda pesquisa, a presente possui limitações. Uma primeira limitação origina-se no tema investigado e no discurso a ele atrelado, que menciona recorrentemente comportamentos positivos, frente à supressão de comportamentos negativos. Uma segunda limitação, parte da utilização da técnica bola de neve para complementar a seleção de casos na construção de corpus teórico, o que pode levar a resultados similares por compartilharem características semelhantes. Essa limitação, contudo, pode não ser tão forte, uma vez que foi possível identificar perfis distintos ao longo da análise dos dados coletados. Uma terceira limitação diz respeito a delimitação dos achados para o contexto dos casos analisados. Essa limitação é inerente a escolha metodológica do estudo e busca ser contornada ao se descrever

o contexto de cada empresa e de cada gestor para delinear as condições em que os achados ocorrem e, assim, possibilitar comparações. Nesse sentido, recomenda-se ampliar o estudo e analisar os resultados em empresas diversificadas em termos de porte, segmento econômico, setor de atividades, região geográfica, de modo a buscar respostas mais abrangentes para a questão aqui estudada, que refinem os perfis identificados.

Outras descobertas do presente estudo merecem mais investigação e representam oportunidades interessantes para futuras pesquisas. Por exemplo, o caso representativo do perfil elementar não aprofunda o endereçamento de questões sociais periféricas e remotas e apresenta características como menor poder e maior dependência de seus fornecedores. Essas relações podem ser aprofundadas em estudos futuros. Além disso, o caso menciona lidar com commodities o que gera questionamentos. Seria, então, comum o mercado de commodities não endereçam além de questões centrais? Até que ponto articulações setoriais, pressões governamentais, compromissos com órgão internacionais poderiam atuar em apoio ao poder exercido por empresas focais e aumentar o nível de atuação social nesse contexto? Esses questionamentos podem representar direções futuras para investigação sobre a dimensão social da SSCM.

### Referências Bibliográficas

- ASHBY, A.; LEAT, M.; HUDSON-SMITH, M. Making connections: a review of supply chain management and sustainability literature. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 17, n. 5, p. 497–516, 2012.
- AWAYSHEH, A.; KLASSEN, R. D. The impact of supply chain structure on the use of supplier socially responsible practices. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 30, n. 12, p. 1246–1268, 2010.
- BAUER, M. W.; AARTS, B. A construção do corpus: Um princípio para a coleta de dados qualitativo. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Orgs.). Trad. Pedrinho A. Guareschi. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: um manual prático**. 10. ed. Petrópolis: Vozes, 2012.
- BERG, Bruce L. Methods for the social sciences. **Qualitative Research Methods for the Social Sciences**. Boston: Pearson Education, 2004.
- BESKE-JANSSEN, P.; JOHNSON, M. P.; SCHALTEGGER, S. 20 Years of Performance Measurement in Sustainable Supply Chain Management – What Has Been Achieved? **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 20, n. 6, p. 664–680, 2015.
- BRANDENBURG, M. et al. Quantitative models for sustainable supply chain management: Developments and directions. **European Journal of Operational Research**, v. 233, n. 2, p. 299–312, 2014.
- BURNS, T. E.; STALKER, G. M. The management of innovation. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship, 1961.
- BURRITT, R.; SCHALTEGGER, S. Accounting towards sustainability in production and supply chains. **British Accounting Review**, v. 46, n. 4, p. 327–343, 2014.
- BUSSE, C. Doing Well by Doing Good? The Self-Interest of Buying Firms and Sustainable Supply Chain Management. **Journal of Supply Chain Management**, v. 52, n. 2, p. 1–20, 2016.
- CARTER, C. R.; EASTON, P. L. SSCM: evolution and future directions. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 41, n. 1, p. 46–62, 2011.

CHARDINE-BAUMANN, E.; BOTTA-GENOULAZ, V. A framework for sustainable performance assessment of supply chain management practices. **41st International Conference on Computers and Industrial Engineering 2011**, v. 76, p. 56–61, 2011.

COOPER, M. C.; ELLRAM, L. M. Characteristics of supply chain management and the implications for purchasing and logistics strategy. **The International Journal of Logistics Management**, v. 4, n. 2, p. 13-24, 1993.

EISENHART, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, p. 1989.

ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron Books, 1997.

FORMENTINI, M.; TATICCHI, P. Corporate sustainability approaches and governance mechanisms in sustainable supply chain management. **Journal of Cleaner Production**, v. 112, p. 1920–1933, 2016.

HASSINI, E.; SURTI, C.; SEARCY, C. A literature review and a case study of sustainable supply chains with a focus on metrics. **International Journal of Production Economics**, v. 140, n. 1, p. 69–82, 2012.

KLASSEN, R. D.; VEREECKE, A. Social issues in supply chains: Capabilities link responsibility, risk (opportunity), and performance. **International Journal of Production Economics**, v. 140, n. 1, p. 103–115, 2012.

KRAUSE, D. R.; VACHON, S.; KLASSEN, R. D. Special topic forum on Sustainable Supply Chain Management: Introduction and reflections on the role of purchasing management. **Journal of Supply Chain Management**, v. 45, n. 4, p. 18–25, 2009.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBRON. Administração: princípios e tendências/Francisco José Masset Lacombe, Gilberto Luiz José Heilborn.–2 ed. Ver. e atualizada. **São Paulo: Saraiva**, 2008.

LUZZINI, D. et al. From sustainability commitment to performance: The role of intra- and inter-firm collaborative capabilities in the upstream supply chain. **International Journal of Production Economics**, v. 165, p. 51–63, 2015.

MANI, V.; AGRAWAL, R.; SHARMA, V. Supply Chain Social Sustainability: A Comparative Case Analysis in Indian Manufacturing Industries. **Procedia -Social and Behavioral Sciences**, v. 189, p. 234–251, 2015.

MARKMAN, G. D.; KRAUSE, D. Theory Building Surrounding Sustainable Supply Chain Management: Assessing What We Know, Exploring Where to Go. **Journal of Supply Chain Management**, p. n/a–n/a, 2016.

MARQUES, L.; COUSINS, P. Sustainability , business and supply chain management : a systematic review of the literature ( 1960-2009 ). p. 1–10, 2009.

MERRIAM, S. B. **Qualitative Research and Case Study Applications in Education: Revised and Expanded from Case Study Research in Education**. Local: Editora, 1998.

PRESTES-MOTTA, F.; VASCONCELOS I. F. G. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

QUARSHIE, A. M.; SALMI, A.; LEUSCHNER, R. Sustainability and corporate social responsibility in supply chains: The state of research in supply chain management and business ethics journals. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 22, n. 2, p. 82–97, 2015.

SCHALTEGGER, S.; BURRITT, R. Measuring and Managing Sustainability Performance of Supply Chains. Review and Sustainability Supply Chain Management Framework. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 19, n. 3, p. 232–241, 2014.

SEURING, S. A. Assessing the rigor of case study research in supply chain management. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 13, n. 2, p. 128–137, 2008b.

SEURING, S.; MÜLLER, M. From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. **Journal of Cleaner Production**, v. 16, n. 15, p. 1699–

1710, out. 2008.

SILVA, R. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

SILVESTRE, B. S. Sustainable supply chain management in emerging economies:

Environmental turbulence, institutional voids and sustainability trajectories. **International Journal of Production Economics**, v. 167, p. 156–169, 2015.

TACHIZAWA, E.; WONG, C. Towards a theory of multi-tier sustainable supply chains: A systematic literature review. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 19, n. 5/6, p. 643-663, 2014.

TAJBAKHSI, A.; HASSINI, E. Performance measurement of sustainable supply chains: a review and research questions. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 64, n. 6, p. 744-783, 2015.

TOUBOULIC, A.; WALKER, H. Theories in sustainable supply chain management: a structured literature review. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 45, n. 1/2, p. 16–42, 2015a.

VARSEI, M. et al. Framing sustainability performance of supply chains with multidimensional indicators. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 19, n. 3, p. 242–257, 2014.

YAWAR, S. A.; SEURING, S. Management of social issues in supply chains: a literature review exploring social issues, actions and performance outcomes. **Journal of Business Ethics**, p. 1-23, 2015.

YIN, R. K. **Estudo de caso – Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZHU, Q.; CROTTY, J.; SARKIS, J.. A cross-country empirical comparison of environmental supply chain management practices in the automotive industry. **Asian Business & Management**, v. 7, n. 4, p. 467-488, 2008.