

**PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EM UMA CADEIA DE SUPRIMENTOS DO SETOR ALIMENTÍCIO**

**ESTER QUIRINO DIAS SAMPAIO**

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FEI- PROFA. PPGA DA FEI-SP

**MARIA TEREZA SARAIVA DE SOUZA**

CENTRO UNIVERSITÁRIO FEI

**RENY APARECIDA GALVÃO**

CENTRO UNIVERSITÁRIO FEI

# PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EM UMA CADEIA DE SUPRIMENTOS DO SETOR ALIMENTÍCIO

## RESUMO

A literatura indica que pouco ainda se sabe sobre como uma empresa focal promove a adoção de práticas de sustentabilidade em sua cadeia de suprimentos. O objetivo desta pesquisa é analisar como uma empresa alimentícia com atuação global induz sua cadeia de suprimentos a adotar práticas de responsabilidade social. A empresa focal escolhida para a realização do estudo deve-se a sua grande importância social, intensivo uso de recursos naturais e a sua importância econômica no agronegócio brasileiro. O método de pesquisa adotado foi o estudo de caso único incorporado com múltiplas unidades de análise. Os dados foram coletados por meio de pesquisa documental, de entrevistas semiestruturadas e observação. A pesquisa contribuiu para entender a complexidade do setor e a interdependência entre os diferentes *stakeholders*, identificando as práticas de sustentabilidade e de responsabilidade social no relacionamento entre fornecedores a montante da cadeia e a empresa focal.

**Palavras-chave:** Cadeia de suprimentos sustentável. Responsabilidade Social. Práticas de Responsabilidade Social. Setor alimentício.

## 1 INTRODUÇÃO

O gerenciamento envolvendo requisitos socioambientais torna-se um desafio constante para as organizações, pois irá exigir um pormenorizado conhecimento do sistema produtivo e das relações que o abarcam. Isso tem levado as empresas cada vez mais a olhar e gerenciar o relacionamento com seus fornecedores por meio da gestão da cadeia de suprimentos. O gerenciamento de tais questões é chamado de cadeia de suprimentos sustentável ou *Sustainable Supply Chain Management* (SSCM) (BEAMON, 1999; CARTER; ROGERS, 2008).

A temática da cadeia de suprimentos sustentável deve estar no cerne da empresa, entretanto, de acordo com Pagell e Wu (2009) e Winter e Knemeyer (2013), a dedicação em esforços para a melhoria dos processos internos de uma empresa é necessária, mas não é suficiente para um negócio ser sustentável. Pagell e Shevchenko (2014) argumentam que, para que um negócio seja verdadeiramente sustentável, os membros que fazem parte da cadeia de suprimentos precisam ser também sustentáveis. Para os autores, é fundamental o envolvimento dos membros da cadeia de suprimentos nos esforços para a sustentabilidade.

Apesar da importância da temática da sustentabilidade no mundo corporativo, existe ainda uma prevalência em tratar o assunto de forma incipiente: alguns executivos desconhecem como monitorar, incentivar e/ou exigir comportamento socioambiental de seus membros da cadeia de suprimentos. Handfield, Sroufe e Walton (2005) afirmam que a sustentabilidade somente será bem-sucedida se ela for incorporada à estratégia dos membros da cadeia de suprimento e, até o momento, poucas pesquisas focaram no estudo do tema sobre cadeia de suprimentos sustentáveis (PAGELL; SHEVCHENKO, 2014; PAGELL; WU, 2009). Desse modo, o assunto está em construção e, portanto, carente de evidências robustas e de base teórica sólida.

Esta pesquisa foi desenvolvida em uma indústria alimentícia por se tratar de um setor crítico em termos de sustentabilidade, tendo em vista que a escassez de recursos naturais para o atendimento dessa demanda é uma preocupação atual da sociedade (MALONI; BROWN, 2006; DEBLONDE; DE GRAAFF; BROM, 2007). Devido à demanda crescente de alimentos, observa-se que o setor vem se adaptando rapidamente

às demandas dos consumidores (BESKE; LAND; SEURING, 2014). Embora a população mundial tenha se multiplicado nos últimos dois séculos, a produção de alimentos cresceu ainda de forma mais rápida. A tecnologia tem desempenhado um papel importante nesse processo, pois tem permitido que os produtores rurais melhorem o número de calorias por hectare.

Nesse contexto, esta pesquisa pretende responder à seguinte questão de pesquisa: Como uma empresa focal dissemina práticas de responsabilidade social nos membros à montante de sua cadeia de suprimentos? Os seguintes objetivos específicos foram estabelecidos: identificar na literatura as principais práticas associadas à cadeia de suprimentos sustentável; identificar as práticas de responsabilidade social adotadas pela empresa para tornar a cadeia de suprimentos sustentável e; verificar as ações de responsabilidade social da empresa focal e seus fornecedores.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste item são apresentados os conceitos mais relevantes de uma cadeia de suprimentos sustentável e as questões pertinentes a Responsabilidade Social na Cadeia de Suprimentos de alimentos.

### **2.1 GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS SUSTENTÁVEL NO SETOR DE ALIMENTOS**

O tema gestão de cadeia de suprimentos tem se tornado cada vez mais recorrente no meio acadêmico e empresarial e tem crescido muito em interesse desde meados da década de 1990 (LUMMUS; VOKURKA, 1999; LAMBERT; COOPER; PAGH, 1998; VIVALDINI; PIRES, 2010).

Conforme Lambert (2008), uma cadeia de suprimentos é uma rede de empresas que, de alguma forma, participa do processo produtivo para atender as necessidades do consumidor final. Nos termos do autor, os membros de uma cadeia de suprimentos são definidos como primários ou de apoio; os membros primários são todas aquelas empresas autônomas que executam atividades operacionais e/ou administrativas para produzir um bem específico para um cliente ou um mercado particular, como um fornecedor de matéria-prima, por exemplo. Já os membros de apoio são aquelas empresas cuja função é fornecer recursos, conhecimento, utilidades ou ativos para os membros primários (LAMBERT, 2008).

O ponto de origem de uma cadeia de suprimento ocorre onde não existem mais outros fornecedores a montante e o ponto de consumo é onde nenhum valor adicional é agregado, isto é, quando é atendida a necessidade do consumidor final. Lambert, Cooper e Pagh (1998) afirmam que uma cadeia de suprimentos é quase sempre analisada a partir da perspectiva de uma empresa focal, pois, como normalmente é aquela que tem maior poder na rede, possui a capacidade de influenciar e mobilizar as demais empresas no sentido de melhoria de seu desempenho. Entretanto, uma empresa pode pertencer a diferentes cadeias de suprimentos simultaneamente em função de uma linha de produtos diversificada. A empresa focal pode possuir vários fornecedores e/ou clientes imediatos e um número maior ainda de clientes e fornecedores indiretos (LAMBERT, 2008).

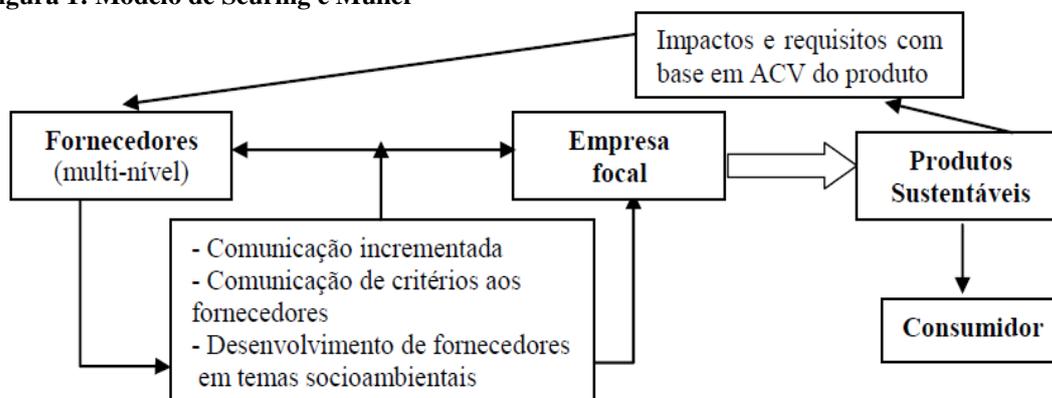
Conforme Lambert (2008), nem todos os membros de uma cadeia de suprimentos possuem a mesma importância para a empresa focal, já que é impossível se relacionar com todos os membros da cadeia com a mesma intensidade, e isso seria desnecessário e até um desperdício de recursos. Logo, algumas ligações são mais críticas que outras, como os recursos são limitados, a decisão de concentrar esforços em elos é essencial.

Lambert (2008) identificou quatro tipos fundamentais de ligações empresariais entre os membros de uma cadeia de suprimentos, a saber: ligações de processos entre empresas que a empresa focal quer gerenciar; ligações de processos entre empresas que a empresa focal quer monitorar; ligações de processos entre empresas que a empresa focal não quer envolvimento; e ligações de processos entre empresas não membros da cadeia de suprimento da empresa focal.

Conseqüentemente, uma cadeia de suprimentos pode apresentar diversas configurações no que diz respeito aos tipos de ligações de processos empresarias entre seus membros e estrutura. Para a empresa focal assegurar um desempenho sustentável, ela precisa conhecer, gerenciar e monitorar os elos importantes de sua cadeia de suprimentos. Como os recursos são escassos para o gerenciamento de todos os elos, a efetividade da gestão da cadeia de suprimentos está em identificar e atuar em seus elos críticos (LAMBERT, 2008).

A SSCM é definida como uma integração estratégica e transparente para atender aos objetivos econômicos, ambientais e sociais, com coordenação sistêmica por meio de processos de negócio interorganizacionais-chave para o incremento do resultado econômico no longo prazo das empresas e da cadeia de suprimentos. As pressões e incentivos para a adoção de práticas de sustentabilidade que afetam a colaboração com fornecedores vão desde a obtenção de informações sobre aspectos sociais e ambientais em relação à produção em fornecedores posicionados em elos iniciais da cadeia (exemplo-produção de matérias-primas) até a busca por melhoria de desempenho dos principais fornecedores da cadeia (SEURING; MÜLLER, 2008). A partir dos resultados obtidos, os autores apresentaram um modelo, conforme mostra a Figura 1.

Figura 1: Modelo de Seuring e Muller



Fonte: Seuring e Muller (2008)

A integração da sustentabilidade e da gestão da cadeia de suprimentos abrange a articulação dos *stakeholders*, a implantação de normas para a construção de parcerias de longo prazo com os fornecedores e o desenvolvimento de medidas adequadas para poder mensurar o desempenho econômico, ambiental e social (SEURING; GOLD, 2013).

Desse modo, para acompanhar a emergência de práticas sustentáveis, a pesquisa de campo é fundamental e, apesar de existir um número extenso de práticas possíveis de serem implementadas, ainda assim raras são as cadeias que podem ser consideradas sustentáveis. Logo, uma abordagem mais sistêmica se faz necessária para a compreensão dessa temática (LINTON; KLASSEN; JAYARAMAN, 2007).

Os fatores como qualidade e segurança são prioridades no setor alimentício, logo, os gestores da empresa focal têm elevado interesse em práticas de gestão da cadeia de

suprimentos sustentável, e nesse cenário, os cuidados socioambientais devem estar à frente de todo e qualquer projeto. Várias práticas já foram identificadas na literatura, tais como monitoramento da cadeia de suprimentos, qualidade assegurada e rastreabilidade, entre outras (YAKOVLEVA; SARKIS; SLOAN, 2012).

Portanto, a necessidade de colaboração e coordenação entre os membros da cadeia de suprimentos é tema recorrente nesse setor, pois o trabalho de parcerias e colaboração enfatiza os resultados ao longo da cadeia, seja em nível estratégico ou nível operacional. Além disso, os consumidores estão cada vez mais conscientes e preocupados com os produtos que consomem, incluindo sua origem, insumos utilizados na produção, condições de trabalho dos funcionários, tratamento dispendido aos animais, impacto ambiental da produção, entre outros (GREKOVA *et al.*, 2014).

Os problemas enfrentados pela indústria alimentícia vão desde problemas ambientais, como desmatamento e contaminação do solo, a problemas sociais, como exploração de trabalhadores da agricultura e trabalho infantil, e são questões frequentemente divulgadas por organizações governamentais e não governamentais (HASSINI; SURTI; SEARCY, 2012). Logo, todos esses fatores favorecem a emergência de ações gerenciais para assegurar as demandas crescentes nas empresas da sustentabilidade na cadeia de suprimentos.

## 2.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL NA CADEIA DE SUPRIMENTOS

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) tem sido um dos temas mais debatidos em gestão empresarial, pois, em essência, discute o papel da empresa perante a sociedade. Na abordagem de Friedman (1970) a responsabilidade da empresa é estritamente econômica, ou seja, sua única responsabilidade social é gerar empregos. Na visão de Carrol (1979), a responsabilidade da empresa vai além da maximização do ganho dos acionistas, pois inclui a responsabilidade legal, ética e filantrópica. Esse debate permaneceu ativo e acirrado na literatura até a formalização da teoria dos *stakeholders* de Freeman (1984) que defende que RSC corresponde à identificação e satisfação dos interesses de todos aqueles que são afetados pelas atividades da empresa, mesmo aqueles que não estão subordinados a seu controle direto (fornecedores, funcionários, comunidade, bancos, clientes, entre outros).

Nos anos 90, a preocupação com questões sociais se intensificou concomitantemente com o processo de globalização e a emergência de cadeias de suprimentos globais. O processo produtivo deixa de ser local para incorporar fornecedores de países em desenvolvimento. Poist (1989) foi um dos primeiros autores a considerar RSC como uma questão importante na gestão da cadeia de suprimentos. Na perspectiva da cadeia de suprimentos, a RSC não é somente sinônimo de ética nos negócios, mas também boas práticas de trabalho em todos os elos da cadeia (CARTER, JENNINGS, 2004). Nesse contexto, as empresas multinacionais passaram a ser responsabilizadas pelas práticas sociais e ambientais de seus parceiros, fornecedores logísticos e intermediários (MALONI; BROWN, 2006). Nessa mesma direção, vários outros autores (ANDERSEN; SKJOETT-LARSEN, 2009; CARTER; JENNINGS, 2004; MURPHY; POIST, 2002; TATE; ELLRAM; KIRCHOFF, 2010) reforçam a importância da adoção de um código de conduta das empresas em suas cadeias de suprimentos globais.

Maloni e Brown (2006) apresentam uma sistematização de diversos estudos de cadeias alimentares, entre outros autores (BESKE; LAND; SEURING, 2014; PULLMAN; MALONI; CARTER, 2009). O Quadro 1 destaca algumas práticas de responsabilidade social na cadeia de suprimentos de alimentos.

**Quadro 1: Práticas de responsabilidade social na cadeia de suprimentos de alimentos**

<b>Categoria</b>	<b>Elementos</b>	<b>Autores</b>
Bem-estar animal	Não crueldade, manuseio, confinamento, abate, transporte.	Hossain; Onyango, 2004; Maloni; Brown, 2006; Savadori <i>et al.</i> , 2004
Bioteχνologias	Antibióticos, hormônios, genética, DNA, clonagem.	Hossain; Onyango, 2004; Maloni; Brown, 2006; Sissell <i>et al.</i> , 2003
Comunidade	Desenvolvimento econômico, filantropia, apoio à educação, capacitação para o trabalho, voluntariado, cuidados de saúde, cuidados com a criança.	Piacentini; Macfadyen; Eadie, 2000
Relação comercial justa ( <i>Fair Trade</i> )	Respeito às margens do fornecedor, divisão de lucros.	Jones; Comfort; Hillier, 2003; Maloni; Brown, 2006
Saúde Segurança	Segurança alimentar, bem-estar, alimentação saudável, Segurança do trabalho, rastreabilidade, transporte, transparência.	Maloni; Brown, 2006; Sissell <i>et al.</i> , 2003; Busch, 2003; Maloni; Brown, 2006; Stock, 2004
Direitos humanos e trabalhistas	Remuneração justa, trabalho infantil, trabalho escravo, treinamento e educação dos funcionários, inserção da pessoa deficiente no mercado de trabalho, discriminação, direitos legais, diversidade, acordos coletivos, condições de trabalho.	Bardasi; Francesconi, 2004; Maloni; Brown, 2006; Rivoli, 2003
Políticas de Compras	Conduta, confidencialidade, conflito de interesses, abuso do poder, reciprocidade, corrupção, diversidade dos fornecedores.	Carter; Jennings, 2004; Maloni; Brown, 2006

Fonte: Autoras “adaptado de” Maloni e Brown (2006)

Especificamente no setor de alimentos existe uma pressão mundial por parte dos consumidores na busca de alimentos seguros e que sejam produzidos com responsabilidade socioambiental, ou seja, considerando o bem-estar animal e as condições dignas de trabalho. Observa-se não somente a crescente demanda por alimentos que possuam esses atributos, mas também a pressão da legislação em todo o mundo, regulamentando esses processos produtivos (SILVA; ZANINE; LÍRIO, 2005; MACEDO; NISHIMURA; COSTA, 2011).

Apesar da apresentação do tema da Responsabilidade Social Corporativa ter sido mostrada apenas no setor alimentício, que é o foco desta pesquisa, é importante salientar que, independente do ramo de atuação, todas as empresas são responsáveis pelas consequências de suas operações, que incluem os impactos diretos, bem como os impactos indiretos, que podem afetar terceiros (PAGELL; WU (2009).

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

O método de pesquisa adotado foi o estudo de caso único incorporado com múltiplas unidades de análise. Os instrumentos de coleta de dados foram as entrevistas com gestores, a observação direta e a pesquisa documental na empresa focal, na granja e na empresa de embalagens. Yin (2010) argumenta que o estudo de caso pode ser baseado em múltiplas fontes de evidências para contribuir na validade da pesquisa, mas que convirja para o mesmo conjunto de fatos e descobertas.

Foram realizadas visitas à empresa focal e a fornecedores e nesses encontros foram realizadas as entrevistas e a observação. A fonte de dados primária utilizada foi a entrevista com profissionais da área de sustentabilidade e foi utilizado um roteiro de

entrevista semiestruturada (EISENHARDT, 1989) desenvolvido com base na revisão da literatura, cobrindo as categorias teóricas apresentadas no Quadro 2.

**Quadro 2: Categorias de análise da pesquisa e as questões correspondentes**

Bem-estar animal	A EMPRESA adota práticas de “bem-estar animal” com seus fornecedores (não crueldade, manuseio, confinamento, abate, transporte)? Explique.
Biotecnologias	A EMPRESA tem práticas de “Biotecnologia” (controle de antibióticos, hormônios, genética, DNA, clonagem) com seus fornecedores? Explique.
Comunidade	Qual o trabalho a EMPRESA tem com a comunidade (desenvolvimento econômico, filantropia, apoio à educação, capacitação para o trabalho, voluntariado, cuidados de saúde, cuidados com a criança) de seus fornecedores? Explique.
Relação comercial justa (Fair Trade)	Como a EMPRESA garante uma relação comercial justa- <i>fair trade</i> (respeito às margens, divisão de lucros) com seus fornecedores? Explique.
Saúde Segurança	Como a EMPRESA garante a saúde e segurança dos funcionários dos fornecedores (segurança alimentar, bem-estar, alimentação saudável, Segurança do trabalho, rastreabilidade, transporte, transparência)? Explique.
Direitos humanos e trabalhistas	Como a EMPRESA garante a direitos humanos e trabalhistas dos funcionários (remuneração justa, trabalho infantil, trabalho escravo, treinamento e educação dos funcionários, inserção da pessoa deficiente no mercado de trabalho, discriminação, direitos legais, diversidade, acordos coletivos, condições de trabalho) dos fornecedores? Explique
Políticas de Compras	Como a EMPRESA garante políticas de compras justas (conduta, confidencialidade, conflito de interesses, abuso do poder, reciprocidade, corrupção, diversidade dos fornecedores) frente aos fornecedores? Explique.

Fonte: Autoras (2019)

A fonte de dados secundários abrangeu o site da instituição, relatórios de sustentabilidade, relatórios corporativos, bem como informações publicadas sobre as empresas em jornais e Legislação para o setor alimentício disponibilizado no site da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), IBAMA e no site do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE).

A análise dos resultados foi realizada por meio da triangulação dos dados (YIN, 2010) obtidos nas entrevistas, na pesquisa documental e na observação, para aumentar a confiabilidade e validade da pesquisa.

## 4 RESULTADOS DA PESQUISA

O propósito deste item é apresentar o resultado do estudo de caso realizado nas três unidades de análise conduzido na pesquisa de campo. Esses resultados estão organizados de acordo com as principais categorias teóricas para contribuir com a comparação na análise cruzada.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA FOCAL

A empresa focal estudada é detentora de marcas conhecidas no mercado e uma das maiores produtoras de alimentos refrigerados e congelados de proteínas do mundo. A empresa atua nos seguintes segmentos: alimentos processados, margarinas, massas, pizzas, vegetais congelados e aves. O portfólio da empresa soma mais de cinco mil produtos e é responsável por 20% do comércio mundial de aves. A organização possui mais de 105 mil funcionários em 35 unidades industriais no Brasil, 16 fábricas no exterior (oitos na Argentina, cinco na Tailândia, uma no Reino Unido, uma na Holanda e uma nos Emirados Árabes) e 40 centros de distribuição. Obteve faturamento de R\$ 529,6 bilhões

em 2015, com crescimento nominal em valor de produção de 9,27 em relação ao ano anterior, as exportações de US\$ 41,1 bilhões e saldo comercial de US\$ 35,4 bilhões. Desde 2005, a companhia é reconhecida pelo comprometimento com o desenvolvimento sustentável ao fazer parte da carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BMF & Bovespa. No ano de 2012, ocorreu sua entrada na carteira de *Emerging Markets do Dow Jones Sustainability Index*. A empresa está, também, na carteira do Índice de Carbono Eficiente (ICO2), iniciativa conjunta da BMF & Bovespa e do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).

#### **4.1.1 Unidade de análise da cadeia de suprimentos de aves**

A cadeia de suprimentos escolhida como amostra foi a de avicultura de corte, que é caracterizada por elos principais (produção de grãos e de ração, granjas de aves: ovos e matrizes, incubatórios/nascedouro, produtores integrados, entre outros, até chegar ao consumidor final) e por elos de apoio (pesquisa e desenvolvimento, pesquisa e desenvolvimento genético, medicamentos, insumos, equipamentos, embalagens, entre outros).

No que diz respeito à área de sustentabilidade, a empresa focal está dividida em duas áreas: sustentabilidade corporativa e sustentabilidade agropecuária. A área sustentabilidade corporativa cuida da marca da empresa, projetos de investimento social, relação com o mercado e com os clientes. Até 2008 a área sustentabilidade corporativa era responsável por todas as demandas da empresa e, a partir dessa data, houve a necessidade de tratar a temática da sustentabilidade de forma mais estratégica e estruturada abrangendo também a cadeia de suprimento. Em 2008 foi criada a área de sustentabilidade agropecuária, que é dedicada exclusivamente ao relacionamento da empresa focal com seus fornecedores de produtos, tais como criadores de perus, suínos e aves que são chamados de integrados.

As outras áreas de atuação da sustentabilidade agropecuária são as questões ambientais, relacionamento com entidades de classes, associações de produtores, centros de pesquisa, entidades governamentais, entre outros. A área de sustentabilidade agropecuária está subdividida em três partes: Relacionamento, Remuneração e Projetos Especiais.

A subárea “Relacionamento” discute questões como planilha de custeio, contrato, seguro, licença ambiental e resíduo com fornecedores e associações de classe. Recentemente, foi incorporada a essa subárea um projeto estratégico chamado de “Conformidade” que tem por objetivo pensar na conformidade dos produtores em atender as exigências técnicas e socioambientais futuras do mercado. Essa subárea conhece as restrições da produção agropecuária em termos de escala, perfil e tecnologia.

A segunda subárea é a “Remuneração” que conhece e gerencia a planilha de custeio dos produtores, interferindo diretamente no dia a dia da operação. Essa subárea também tem conhecimento dos gargalos de mão-de-obra, dos custos de frete, ração, produção, oportunidades de redução de custos, relação custo-benefício entre diferentes tecnologias, enfim, maneiras de contribuir para aumentar a rentabilidade do produtor. O sistema de produção integrado é um modelo de relacionamento de parceria no qual os clientes e fornecedores dividem custos e benefícios. Os fatores que interferem na produção são, portanto, importantes informações para o desempenho dos membros da cadeia de suprimentos.

A terceira subárea é denominada “Projetos Especiais” e tem por foco tratar de questões como introdução de novas tecnologias e processo de ampliação de escala de produtores menores para atender as demandas do mercado.

## 4.2 PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS DA EMPRESA FOCAL A MONTANTE DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Nos próximos tópicos serão apresentadas as práticas identificadas na empresa focal junto a sua rede de fornecedores, segundo depoimento dos entrevistados e dos dados coletados na pesquisa documental.

### 4.2.1 Bem-estar animal

Bem-estar animal no Brasil é uma exigência recente na cadeia de suprimentos estudada. A Instrução Normativa nº 56, de 2008, estabelece recomendações de boas práticas de bem-estar para animais de produção e de interesse econômico nos sistemas de produção e transporte (MAPA, 2013). A empresa focal é um membro fundador e participante do comitê que discute essa questão no Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). Esse comitê trata de temas, tais como boas práticas agropecuárias, melhoramento genético animal, saúde animal, desenvolvimento sustentável, inspeção de produtos de origem animal, produção animal, produtos veterinários, alimentação animal, entre outros. Eventuais mudanças são discutidas e implementadas sob a coordenação da área de sustentabilidade agropecuária.

De acordo com o relatório de sustentabilidade da empresa e atestado pelo entrevistado responsável pela área de sustentabilidade agropecuária, não são realizados quaisquer procedimentos de alteração física, ou seja, não são utilizados hormônios na criação de animais de corte.

### 4.2.2 Biotecnologias

A empresa possui linhagens selecionadas com “pedigree” cujo objetivo é garantir um frango de qualidade e com alto potencial de crescimento. Os ovos originados dessas linhagens são colocados em ambientes com temperatura, ventilação e umidade controladas. Nos últimos anos, a empresa adotou novas tecnologias em formulação de ração (vitaminas, proteínas e probióticos, que aceleram o ganho de peso das aves), construção de aviários, treinamentos de produtores, monitorias sanitárias e melhorias dos pacotes genéticos.

### 4.2.3 Comunidade

A empresa focal entende a comunidade como constituída pelos funcionários, seus familiares e a comunidade ao entorno das instalações da empresa. Em 2014, houve uma ampliação de investimentos em projetos nos municípios que sediam a empresa, com a adoção de Programas, como Comunidade Ativa, Inspira Comunidade, Projeto Reciclação, entre outros. Um exemplo do trabalho desenvolvido no Projeto Reciclação é a instalação, pela empresa, de pontos de coleta, e a organização, em conjunto com a liderança dos moradores, para que a população fizesse doação de resíduos sólidos recicláveis e estes fossem vendidos. Com a venda desse material, foi possível gerar renda para projetos de educação e melhoria socioambiental na comunidade. De maneira ampla, o objetivo desses programas é envolver a comunidade em temas ligados ao meio ambiente, artes e cultura, fomentar a geração de empregos e o aumento de renda da população.

### 4.2.4 Relação comercial justa (Fair Trade)

O objetivo é estabelecer um relacionamento ganha-ganha por meio de um contrato de remuneração que assegure a divisão justa de custos e benefícios. Com o objetivo de garantir a sustentabilidade do negócio e o retorno do investimento do produtor, a empresa focal conhece e controla os custos dos integrados e assegura volumes e margens saudáveis.

#### **4.2.5 Saúde e segurança**

O programa de Saúde, Segurança e Meio Ambiente (SSMA) tem o objetivo central de educar e garantir o comprometimento dos funcionários com a redução e a prevenção de acidentes ou doenças de trabalho. Os resultados obtidos com esse programa mostram ter havido redução média de 38,9% na Taxa de Frequência de Acidentes com afastamento.

#### **4.2.6 Direitos humanos e trabalhistas**

São avaliados pela empresa focal os aspectos de direitos humanos (trabalho infantil e trabalho escravo), direitos trabalhistas (liberdade de associação e negociação coletiva), questões éticas, além serem estabelecidos critérios de qualidade e nível de serviço junto a seus fornecedores. Como forma de monitoramento desses aspectos, os temas são contemplados em documentos, como o Código de Conduta para Fornecedores e Políticas específicas para contratação. Uma ferramenta utilizada pela companhia é o *Benchmarking* de Investimento Social Corporativo (BISC), que direciona as práticas segundo tendências e experiências positivas do mercado no que diz respeito à evolução dos compromissos sociais da empresa.

#### **4.2.7 Política de compras**

Os fornecedores (suprimentos; grãos, farelos e óleos; agropecuária; logística) estão em conformidade com a Política de Compras da Empresa que considera os impactos que podem sofrer as operações e, conseqüentemente, os resultados financeiros. Essa política está alinhada à estratégia e às perspectivas da empresa e, para a contratação de bens e serviços, são considerados aspectos como: viabilidade comercial, competitividade em custos, capacidade técnica, situação econômico-financeira e alinhamento a políticas e diretrizes sociais e ambientais. A empresa focal recebe auditorias externas que são realizadas por segunda parte (clientes) ou terceira parte (entidades certificadoras ou órgãos governamentais) e faz também auditorias internas em seus fornecedores.

#### **4.2.8 Monitoramento e/ou colaboração dos fornecedores**

Os fatores que influenciam na seleção dos fornecedores são quatro: desempenho social e ambiental, qualidade, custos competitivos e tempo de entrega que minimize os estoques. Buscando sustentabilidade na cadeia de valor foi criado, em 2011, o Programa de Monitoramento da Cadeia de Fornecedores, cujo objetivo é identificar os principais riscos sociais e ambientais, reduzir seus impactos e desenvolver novas oportunidades de atuação. Esse programa tem como premissa não se relacionar com fornecedores que estejam nas listas sujas do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) e na lista pública de autuações ambientais e embargos do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente (IBAMA). São realizadas auditorias em fornecedores críticos, priorizados de acordo com o volume de compras e a sua localização em áreas com maior impacto ambiental. São avaliados os aspectos de direitos humanos (trabalho infantil, trabalho escravo), direitos trabalhistas (liberdade de associação e negociação coletiva), cumprimento da legislação ambiental e questões éticas, além dos critérios de qualidade e nível de serviço.

#### **4.2.9 Novos projetos**

Recentemente, foi assinado um documento com a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) para a recuperação de biodiversidade. Esse projeto envolve a qualidade do ar, água, de instalação, redução de erosão, mata ciliar, entre outros aspectos socioambientais.

### **4.3 EMPRESA 2 – INTEGRADO**

A empresa focal possui vários fornecedores, porém, o principal é o produtor integrado (granjas de aves), responsável pelo crescimento e engorda dos pintinhos, que

chegam com algumas horas depois de nascidos, e ficam até a época do abate aos 45 dias em média. A empresa focal tem relacionamento mais estreito com os produtores integrados, já que a interdependência estratégica entre eles é muito grande.

#### **4.3.1 Práticas socioambientais adotadas pelo integrado**

O gerente da granja afirmou que o produtor integrado tem a função de fornecer as aves para abate seguindo os padrões exigidos pela legislação, bem como as diretrizes da empresa focal. O produtor deve seguir o Código de Conduta para Fornecedores, um documento que precisa ser assinado e cumprido. Além dessa diretriz, os fornecedores integrados precisam adotar o Código de Ética e Conduta.

No que diz respeito à questão social, o integrado precisa assegurar o respeito aos direitos fundamentais de seus funcionários e condições básicas de trabalho, evitando-se o risco de sanções, multas e processos trabalhistas. As granjas têm que trabalhar com prevenção para que não ocorram comportamentos ilegais, atender à legislação e combater à corrupção e à fraude, evitar conflitos de interesse nas relações com o poder público, o setor privado e ou terceiro setor.

#### **4.3.2 Bem-estar animal**

No ano de 2011 foi criada a Diretoria de Inovação Agropecuária, responsável por desenvolver e gerenciar projetos direcionados ao conforto animal, como climatização de aviários e uma menor geração de dejetos. Para aumentar o conforto térmico das aves, são utilizados aquecedores, ventiladores e nebulizadores. Há controles de temperatura e consumo de água realizados diariamente. As unidades produtoras precisam atender aos critérios de densidade, eliminação, ambiência e transporte, de acordo com o MAPA. E as unidades que produzem para exportação obedecem também às diretrizes de bem-estar da União Europeia e às exigências de alguns clientes específicos.

#### **4.3.3 Monitoramento e ou colaboração dos fornecedores**

Todos os fornecedores são gerenciados pela empresa focal, logo, não existe o monitoramento por parte dos integrados, mas sim pela empresa focal. Há cerca de 13 mil integrados, abrangendo pequenas e médias propriedades por todo o território nacional, e 100% desses fornecedores atendem ao critério de conduta dos fornecedores. Aqueles que apresentam alguma oportunidade de melhoria são monitorados de perto pelos extensionistas, para fazer as adequações necessárias e atender aos requisitos da empresa focal. De acordo com o gerente de operações, quando uma melhoria é realizada em uma instalação específica, ela é repassada a todos os outros integrados.

### **4 EMPRESA 3 - FORNECEDOR DE EMBALAGEM**

A seguir será apresentado a caracterização da empresa de embalagens que fornece as embalagens para a empresa focal.

#### **4.4.1 Caracterização da empresa de embalagem**

A empresa é uma das maiores fabricantes de embalagens do mundo e usa base técnica em química de polímeros, extrusão de filmes, revestimento e laminação, impressão e conversão para projetar, desenvolver e fabricar soluções inovadoras de embalagens. Na América Latina, a companhia atua nos segmentos de embalagens cartonadas, flexíveis, laminadas, rígidas e rótulos. Atualmente, está presente em 4 regiões, operando 67 unidades em 11 países. Atende aos mercados de alimentos, bebidas, cosméticos, farmacêuticos, higiene pessoal, limpeza doméstica, médico-hospitalares e *pet food*, com embalagens flexíveis, rígidas, cartonadas, tubos laminados e rótulos. A empresa possui certificação ISO 9001, ISO 14001 e FSSC 22000 (*Food Safety System Certification*), voltada para o Sistema de Gestão de Segurança de Alimentos, reconhecida

internacionalmente pelo *Global Food Safety Initiative* (GFSI) e aplicável a todos os produtos alimentícios, ingredientes e fabricantes de embalagens.

#### **4.4.2 Práticas de sustentabilidade na área social**

No aspecto social, a empresa atende à legislação do país e busca proporcionar um ambiente de trabalho seguro, saúde, educação e treinamentos específicos. A empresa também apoia a economia local, gerando empregos e apoiando financeiramente a educação básica. Um exemplo desse apoio é, em 2014, ter patrocinado a instalação de quiosques educativos, construídos a partir de material reciclado, com a disponibilização de cerca de 500 livros, 150 DVDs e equipamentos de projeção. Esses quiosques foram colocados em várias cidades do Brasil, para incentivar a leitura e as expressões de arte e cultura. Na educação tecnológica, a organização incentiva a adoção do programa *Science, Technology, Engineering and Mathematics* (STEM, em inglês, que significa Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática), em escolas selecionadas ou em comunidades próximas da empresa, com o objetivo de aprimorar o currículo e a formação dos professores.

#### **4.4.3 Monitoramento e/ou colaboração dos fornecedores**

De acordo com o gerente de sustentabilidade, a matéria-prima usada nas embalagens é fornecida por grandes empresas do ramo petroquímico que precisam seguir padrão, legislação e regulamentação local, nacional e internacional, isto é, necessitam atender padrões produtivos e de qualidade exigidos mundialmente. E quanto a matéria-prima que envolve papel, são grandes empresas e possuem certificações ISO 9001 e 14001, CERFLOR que é um programa Brasileiro de Certificação Florestal que certifica o manejo florestal, de acordo ao atendimento dos critérios e indicadores estabelecidos pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) e integradas ao Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade e ao Inmetro. A *Forest Stewardship Council*® (FSC). Portanto, isso torna mais fácil o monitoramento e a colaboração, diminuindo os riscos socioambientais e econômicos.

#### **4.4.4 Novos projetos**

Os processos de produção utilizam solventes em várias operações de impressão, revestimento e laminação. Os solventes são compostos que podem ser orgânicos ou água e são responsáveis pelo aspecto líquido da tinta com determinada viscosidade. Recentemente, existe um empenho mundial no sentido de diminuir o uso de solventes orgânicos em tintas, substituindo-os por água, e aumentar o teor de sólidos, bem como iniciativas de desenvolver tintas em pó e sistema de cura por ultravioleta. A área de Gerenciamento de Riscos e Meio-Ambiente monitoram o uso desses solventes desde a seleção até o descarte final. O objetivo desse monitoramento é minimizar as preocupações com a toxicidade, volume de uso, emissões e manuseio. Até 2020 a meta da empresa é investir em novos processos e reduzir a intensidade de uso de solventes em 20%.

## **5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA**

Os níveis mais altos de confiança entre os parceiros favorecem menos os comportamentos oportunistas na rede de suprimento, e com benefício para a rede como um todo. No fornecedor integrado (granja), os riscos econômicos e socioambientais seriam maiores, se não houvesse a participação da empresa focal. Logo, o sistema de produção integrado é um modelo de relacionamento de parceria em que clientes e fornecedores dividem custos e benefícios. Os fatores que interferem na produção são, portanto, importantes informações para o desempenho dos membros da cadeia de suprimentos e os integrados são, em geral, empresas de pequeno e médio porte que se

desenvolvem tecnologicamente graças ao repasse de conhecimento e tecnologia da empresa focal (CARTER; ROGERS, 2008; CORREA, 2010).

A área de sustentabilidade da empresa focal foi organizada como área/função, no ano de 2008, mas é uma temática que está se expandindo e se consolidado tanto internamente como na cadeia, para atender as exigências do mercado interno e externo, que muitas vezes são bem maiores em alguns países. O fato de precisar atender às normas e exigências legais do país tem levado algumas empresas a agir de maneira proativa em questões de sustentabilidade seja por motivos estratégicos, à pressão de *stakeholders*, seja devido à atuação no mercado externo. Esse contexto tem contribuído para que a sustentabilidade corporativa abranja tanto a atuação interna quanto na cadeia de suprimentos em que atua. Logo, para poder competir, as empresas precisam atender a exigências muitas vezes específicas do país (Europa, EUA, entre outros). Essas pressões externas e a regulamentação das questões socioambientais são razões que levam as organizações a adotarem práticas na dimensão de sustentabilidade em suas diretrizes e normas internas, que têm trazidos resultados financeiros para a empresa e a cadeia de suprimentos (SARKIS, 2001; CARTER; JENNINGS, 2002; SHARMA; HENRIQUES, 2005; SEURING; MULLER, 2008; SEURING; GOLD, 2013).

No que diz respeito ao bem-estar animal a empresa focal propicia aos integrados/granjas as condições necessárias para poder atender aos requisitos internos da empresa bem como a legislação que é aplicável a tal empreendimento. Na cadeia de suprimentos analisada espera-se que a empresa focal desenvolva uma relação comercial justa com seus fornecedores e que ambos os lados ganhem. Um exemplo dessa prática é a subárea “Remuneração”, que tem entre seus objetivos o gerenciamento da planilha de custeio dos produtores, interferindo diretamente no dia a dia da operação. Essa subárea trata de questões como mão-de-obra, os custos de frete, ração, produção, oportunidades de redução de custos, relação custo-benefício entre diferentes tecnologias, para aumentar a rentabilidade da cadeia (MALOWI; BROW, 2006; PAGELL; WU, 2009).

A biotecnologia faz parte do portfólio de práticas adotadas pela empresa focal e são repassadas aos integrados como também pela empresa de embalagem que tem como objetivo desenvolver embalagem mais eficientes, seja reduzindo materiais ou desenvolvendo embalagens mais adequadas para os alimentos, e isso ocorre pela área de P&D, e as inovações do setor são desenvolvidas sobretudo de forma indireta, ou seja, pela indústria de bens de capital para a produção de alimentos, pelos produtores de insumos químicos e pelo setor de embalagens (MALONI; BROWN, 2006; PULLMAN; MALONI; CARTER, 2009; BESKE; LAND; SEURING, 2014)

Concernente ao tópico comunidade e as práticas esperadas, as empresas pesquisadas atuam na comunidade interna e externa, atuando em projetos que envolvem a educação e capacitação para o trabalho, bem como em treinamentos para os integrados e seus familiares abordando temas pertinentes que foram identificados por meio da atuação dos extensionistas. Quanto à empresa de embalagem, ela também se envolve em projetos que propiciam capacitação nas áreas de ciência, tecnologia e engenharia (MALONI; BROWN, 2006; PAGEL; WU, 2009).

Quanto à saúde e segurança é de responsabilidade das empresas o atendimento a legislação do país bem como promover treinamentos específicos e fornecimento de material adequado para a realização do trabalho. A empresa focal adota essa prática por meio de Relatório sobre Política de Saúde, Segurança e Meio Ambiente - SSMA (MALONI; BROWN, 2006; PAGEL; WU, 2009).

Sobre os direitos humanos e trabalhistas é esperado pela empresa analisada que toda a sua cadeia garanta aos seus funcionários remuneração justa, não utilização de trabalho infantil ou escravo, treinamento e educação dos funcionários. Logo, essas

práticas são adotadas pelas empresas pesquisadas que atendem a legislação do país em que atuam bem como possuem mecanismos para monitorar temas que possam prejudicar a imagem da empresa. (PAGELL; WU, 2009; HASSINI et al., 2012; AHI; SEARCY, 2013). Um exemplo do cumprimento dessa prática é o documento Código e Fornecedores entre outros documentos já citados ao longo do trabalho.

E sobre a prática de políticas de compras essa envolve cotação e negociações em âmbito nacional e internacional, e são induzidas para a redução de custos, controle de riscos, ganhos de rentabilidade e eficiência e redução de impacto e risco socioambiental. As empresas analisadas possuem mecanismos internos para o gerenciamento dessa prática, pois a efetuação de uma compra de um material de um fornecedor que tenha infringido alguma legislação pode prejudicar os ganhos e a reputação da empresa. (MALONI; BROW, 2006; CARTER; JENNNINGS, 2004).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi analisar como uma empresa focal dissemina práticas de responsabilidade social nos membros a montante de sua cadeia de suprimentos. Foi selecionado o estudo de caso de uma empresa focal e sua cadeia de suprimentos de alimentos pelas práticas de sustentabilidade adotadas.

Uma cadeia de suprimento sustentável é ainda uma aspiração do setor produtivo, porque não é suficiente para uma empresa focal adotar práticas sustentáveis em sua operação isolada, precisa envolver seus fornecedores. As iniciativas da empresa focal são fundamentais para a promoção ou exigências de adoção de práticas socioambientais pelos membros da sua cadeia de suprimentos. Porém, os recursos são limitados e a empresa focal precisa encontrar um equilíbrio tênue de investimentos em práticas socioambientais e simultaneamente a garantia de retornos econômicos de seus esforços no atendimento das necessidades de seus consumidores.

Constatou-se uma aderência aos programas governamentais e legislações específicas. Há controle interno dos membros da cadeia de suprimento além de monitoramento e cumprimento das obrigações para o funcionamento das empresas. Portanto, é possível afirmar que a empresa focal e os fornecedores a montante da cadeia de suprimentos têm feito progressos em práticas de responsabilidade social, pois vem mostrando uma evolução tanto na prática gerencial quanto nos processos e com isso vem exibido um amadurecimento nos resultados obtidos, colhendo benefícios de longo prazo.

Sugere-se em pesquisas futuras a análise do aprofundamento da relação que ocorre na cadeia destacando a parceria da empresa focal junto aos integrados analisando a contribuição deste relacionamento para a alavancagem de práticas sustentáveis.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AHI, Payman; SEARCY, Cory. A comparative literature analysis of definitions for green and sustainable supply chain management. **Journal of Cleaner Production**, v. 52, n.1, p. 329-341, aug. 2013.
- BARDASI, E. ; FRANCESCONI, M. The impact of atypical employment on individual wellbeing: evidence from a panel of British workers. **Social science & medicine**, v. 58, n. 9, p. 1671-1688, may 2004.
- BEAMON, B. M. Designing the green supply chain. **Logistics information management**, v. 12, n. 4, p. 332-342, 1999a.
- \_\_\_\_\_. Measuring supply chain performance. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 19, n. 3, p. 275-292, 1999b.

- BESKE, P.; LAND, A.; SEURING, S. Sustainable supply chain management practices and dynamic capabilities in the food industry: A critical analysis of the literature. **International Journal of Production Economics**, v. 152, p. 131-143, jun. 2014.
- CARTER, C. R.; JENNINGS, M. M. Social responsibility and supply chain relationships. **Transportation Research: Part E**, v. 38, n. 1, p. 37-52, jan. 2002.
- \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. The role of purchasing in corporate social responsibility: a structural equation analysis. **Journal of business Logistics**, v. 25, n. 1, p. 145-186, spring 2004.
- CARTER, C. R.; ROGERS, D. S. A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 38, n. 5, p. 360-387, 2008.
- DEBLONDE, M.; DE GRAAFF, R.; BROM, F. An ethical toolkit for food companies: reflections on its use. **Journal of Agricultural & Environmental Ethics**, v. 20, n. 1, p. 99-118, fev. 2007.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, oct. 1989.
- GREKOVA, K. et al. Extending environmental management beyond the firm boundaries: An empirical study of Dutch food and beverage firms. **International Journal of Production Economics**, v. 152, p. 174-187, jun. 2014.
- HANDFIELD, R.; SROUFE, R.; WALTON, S. Integrating environmental management and supply chain strategies. **Business Strategy & the Environment**, v. 14, n. 1, p. 1-19, jan./feb. 2005.
- 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, nov. 2012.
- JONES, Peter; COMFORT, Daphne; HILLIER, David. Retailing fair trade food products in the UK. **British food journal**, v. 105, n. 11, p. 800-810, 2003.
- KOPLIN, J.; SEURING, S.; MESTERHARM, M. Incorporating sustainability into supply management in the automotive industry – the case of Volkswagen AG. **Journal of Cleaner Production**, v. 15, n. 11/12, p. 1053-1062, 2007.
- KOVÁCS, G. Corporate environmental responsibility in the supply chain. **Journal of Cleaner Production**, v. 16, n. 15, p. 1571-1578, oct. 2008.
- LAMBERT, D. M. **Supply chain management: processes, partnerships, performance**. [S.l.]: Supply Chain Management Inst, 2008.
- LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C.; PAGH, J. D. Supply chain management: implementation issues and research opportunities. **International Journal of Logistics Management**, v. 9, n. 2, p. 1-19, 1998.
- LINTON, J. D.; KLASSEN, R.; JAYARAMAN, V. Sustainable supply chains: an introduction. **Journal of Operations Management**, v. 25, n. 6, p. 1075-1082, nov. 2007.
- LUMUS, R. R.; VOKURKA, R. J. Defining supply chain management: a historical perspective and practical guidelines. **Industrial Management & Data Systems**, v. 99, n. 1, p. 11-17, 1999.
- MALONI, M.; BROWN, M. Corporate social responsibility in the Supply Chain: an application in the food industry. **Journal of Business Ethics**, v. 68, n. 1, p. 35-52, sep. 2006.
- MARKLEY, M. J.; DAVIS, L. Exploring future competitive advantage through sustainable supply chains. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 37, n. 9, p. 763-774, 2007.

- PAGELL, M.; SHEVCHENKO, A. Why research in sustainable supply chain management should have no future. **Journal of Supply Chain Management**, v. 50, n. 1, p. 44-55, 2014.
- PAGELL, M.; WU, Z. Building a more complete theory of sustainable supply chain management using case studies of 10 exemplars. **Journal of Supply Chain Management**, v. 45, n. 2, p. 37-56, apr. 2009.
- PIACENTINI, M.; MACFADYEN, L.; EADIE, D. Corporate social responsibility in food retailing. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 28, n. 11, p. 459-469, 2000.
- PULLMAN, Madeleine E.; MALONI, Michael J.; CARTER, Craig R. Food for thought: social versus environmental sustainability practices and performance outcomes. **Journal of Supply Chain Management**, v. 45, n. 4, p. 38-54, oct. 2009.
- RIVOLI, P. Labor standards in the global economy: issues for investors. **Journal of Business Ethics**, v. 43, n. 3, p. 223-232, mar. 2003.
- SARKIS, Joseph. Manufacturing's role in corporate environmental sustainability- Concerns for the new millennium. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 21, n. 5/6, p. 666-686, 2001.
- SHARMA, Sanjay; HENRIQUES, Irene. Stakeholder influences on sustainability practices in the Canadian forest products industry. **Strategic management journal**, v. 26, n. 2, p. 159-180, 2005.
- SEURING, S. Industrial ecology, life cycles, supply chains: differences and interrelations. **Business Strategy and the Environment**, v. 13, n. 5, p. 306-319, oct. 2004.
- 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, oct. 2008.
- SEURING, S. et al. Sustainability and supply chain management: an introduction to the special issue. **Journal of Cleaner Production**, v.16, n. 15, p.1545-1551, oct. 2008.
- SEURING, Stefan. A review of modeling approaches for sustainable supply chain management. **Decision support systems**, v. 54, n. 4, p. 1513-1520, 2013.
- SEURING, Stefan; GOLD, Stefan. Sustainability management beyond corporate boundaries: from stakeholders to performance. **Journal of Cleaner Production**, v. 56, p. 1-6, 2013.
- SISSELL, K. et al. EU seeks stricter rules for biotech foods. **Chemical Week**, v. 165, n. 20, p. 12-12, 2003.
- SRIVASTAVA, S. K. Green supply-chain management: a state-of-the-art literature review. **International Journal of Management Reviews**, v. 9, n. 1, p. 53-80, mar. 2007.
- STOCK, J. The US food supply chain. In: BOURLAKIS, M. A.; WEIGHTMAN, P. W. H. **Food supply chain management**. Oxford: Blackwell Publishing, 2004. p. 211-21.
- TATE, W. L.; ELLRAM, L. M.; KIRCHOFF, J. F. Corporate social responsibility reports: a thematic analysis related to supply chain management. **Journal of Supply Chain Management**, v. 46, n. 1, p. 19-44, jan. 2010.
- VIVALDINI, M.; PIRES, S. R. I. **Operadores logísticos: integrando operações em cadeias de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2010.
- YAKOVLEVA, N.; SARKIS, J.; SLOAN, T. Sustainable benchmarking of supply chains: the case of the food industry. **International Journal of Production Research**, v. 50, n. 5, p. 1297-1317, 2012.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.