

## A DIMENSÃO SOCIAL E O TRABALHO ESCRAVO NA CADEIA DE SUPRIMENTO: OS DESAFIOS DA JORNADA “S” NA GESTÃO DA CADEIA

**RODRIGO MARTINS BAPTISTA**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

**LEONARDO VICENTE FERNANDES**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

**GIANCARLO GAVROS GIORGI**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

**ANDRÉ PIRES TEIXEIRA**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

**JOSE RICARDO BAPTISTA**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

### **Introdução**

Os investidores no mundo parecem estar sob pressão para considerar o desempenho “S” – social como um componente em seus investimentos (Connellan, 2021; Fashion Transparency Index, 2017; INPACTO, 2020; Jestratijevic et al., 2020). Atualmente, as empresas precisam ser socialmente responsáveis, identificar impactos e desempenhos sociais e gerir fornecedores da cadeia de suprimentos para alcançar vantagens competitivas. Entretanto, ainda há poucas pesquisas relacionadas aos aspectos sociais da sustentabilidade no contexto da gestão de cadeia de suprimentos na dimensão social.

### **Problema de Pesquisa e Objetivo**

Foi o que Köksal et al. (2018) apontou sobre a negligência empresarial aos problemas sociais em cadeia de suprimentos. Além disso, diversos stakeholders da cadeia de suprimentos projetam decisões para integrar os processos de aquisição, produção, entrega e atendimento ao cliente com uma fraca atenção às características sociais da sustentabilidade (Marshall et al., 2015; Seuring, 2004). O objetivo do artigo é compreender quais elementos da jornada da dimensão social são adotados em uma cadeia de suprimentos e como esses elementos são divulgados em um relatório de sustentabilidade.

### **Fundamentação Teórica**

As questões sociais estão relacionadas às práticas da saúde humana, ao bem-estar, ao trabalho e ao trabalho decente (Awan, 2019; Yawar & Seuring, 2017). Popovic et al. (2018) apresenta a dimensão dos direitos humanos como um avanço no acesso empresarial para a avaliação de indicadores de desempenho com foco na responsabilidade social corporativa – RSC. Para Fooks et al. (2013) e Morais & Silvestre (2018) os limites da responsabilidade social corporativa e a sustentabilidade social conecta diversos stakeholders “internos” com os “externos” por meio da identificação dos melhores padrões éticos.

### **Metodologia**

O presente estudo busca compreender quais elementos da jornada da dimensão social são adotados em uma cadeia de suprimentos e como esses elementos são divulgados em um relatório de sustentabilidade. A principal característica estudada na dimensão social foi o trabalho análogo à escravidão. Para alcançar esse objetivo, optou-se por uma pesquisa qualitativa descritiva exploratória. A técnica de análise de dados foi a análise de conteúdo. Quanto aos dados coletados, o estudo analisou dados primários da empresa GRD e do instituto InPacto, ambas realizadas em 2022.

### **Análise dos Resultados**

A detecção e remediação relacionadas às questões sociais são elementos que foram inseridos em um sistema com uma arquitetura orientada a tripé da sustentabilidade – pessoas, planeta e lucro: “a gente tem hoje um sistema que chama SIS, que é o da TBL (triple bottom line), a gente coleta as informações, principalmente ambientais”. O combate ao trabalho escravo em cadeia partir no contexto da jornada da dimensão social “S” revelam diversas oportunidades de melhoria na parte interna da empresa GRD e na parte externa com os fornecedores.

### **Conclusão**

Os resultados do estudo contribuem para identificar uma visão da dimensão social especificamente associada ao trabalho escravo em cadeias de suprimentos, pois ainda representa um enorme desafio no reconhecimento do problema. Primeiro porque há uma necessidade em ampliar o debate acadêmico e empresarial da dimensão social e, em segundo lugar, porque o trabalho análogo à escravidão parece ser mencionado em alguns relatórios de sustentabilidade, mas ainda alcança níveis de engajamento simbólicos com fornecedores mais distantes dos elos mais economicamente representativos.

### **Referências Bibliográficas**

KÖKSAL, D.; STRÄHLE, J.; MÜLLER, M. Social sustainability in apparel supply chains-The role of the sourcing intermediary in a developing country. Sustainability (Switzerland), v. 10, n. 4, 31 mar. 2018. MARSHALL, D. et al. Going above and beyond: How sustainability culture and entrepreneurial orientation drive social sustainability supply chain practice adoption. Supply Chain Management, v. 20, n. 4, p. 434–454, 8 jun. 2015. 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

### **Palavras Chave**

Dimensão social, Trabalho Escravo, Cadeia de suprimento

### **Agradecimento a órgão de fomento**

Gostaríamos de agradecer a Instituto Mackpesquisa da Universidade Presbiteriana Mackenzie.

## **A DIMENSÃO SOCIAL E O TRABALHO ESCRAVO NA CADEIA DE SUPRIMENTO: OS DESAFIOS DA JORNADA “S” NA GESTÃO DA CADEIA**

### **INTRODUÇÃO**

Os investidores no mundo parecem estar sob pressão para considerar o desempenho “S” – social como um componente em seus investimentos (Connellan, 2021; Fashion Transparency Index, 2017; INPACTO, 2020; Jestratijevic et al., 2020). Atualmente, as empresas precisam ser socialmente responsáveis, identificar impactos e desempenhos sociais e gerir fornecedores da cadeia de suprimentos para alcançar vantagens competitivas (D’Eusanio et al., 2019; Seuring & Müller, 2008). Para o meio ambiente, o social e a governança – ASG (em inglês ESG), a avaliação de desempenho do “S” ainda é insuficiente (Cunha et al., 2019). A tarefa não é fácil devido à complexidade da cadeia. Um exemplo é a empresa Carrefour no Brasil com mais 5000 mil itens a venda com centenas de fornecedores (INPACTO, 2020). Essa complexidade também está relacionada ao fluxo de insumo e matéria prima, da extração até a fase de venda ao consumidor final. O outro lado da complexidade é que as atividades não estão só associadas aos fluxos de informações, materiais e financeiros, mas há uma dimensão social. Os elementos da dimensão social na gestão da cadeia de suprimentos estão implicados aos aspectos da saúde, segurança e trabalho (Yawar & Seuring, 2017).

Não há dúvida que os elos da cadeia de suprimentos dependem de pessoas. Entretanto, ainda há poucas pesquisas relacionadas aos aspectos sociais da sustentabilidade no contexto da gestão de cadeia de suprimentos na dimensão social (Bubicz et al., 2019; Golicic et al., 2020). Foi o que Köksal et al. (2018) apontou sobre a negligência empresarial aos problemas sociais em cadeia de suprimentos. Além disso, diversos stakeholders da cadeia de suprimentos projetam decisões para integrar os processos de aquisição, produção, entrega e atendimento ao cliente com uma fraca atenção às características sociais da sustentabilidade (Marshall et al., 2015; Popovic et al., 2018; Seuring, 2004).

O estudo quantitativo de Popovic et al. (2018) revelou as três dimensões sociais – prática laboral, trabalho decente e direitos humanos, que foram derivadas de 31 indicadores associados ao contexto da empresa na cadeia produtiva e sua ação na gestão interna e externa. Foram analisados indicadores nos relatórios de sustentabilidade, pois eles contribuíram para uma avaliação da cadeia produtiva, desempenho e monitoramento (Popovic et al., 2018). Outra pesquisa no setor têxtil explicou o papel essencial da liderança por meio de gerentes sociais e do compromisso dos fornecedores terceirizados e suas estratégias de gestão social (Köksal et al., 2018). Segundo Koksals et al. (2017) houve resultados sobre a percepção de múltiplos atores da cadeia de suprimentos e melhorias no setor de moda-fashion em países em desenvolvimento (Köksal et al., 2017). A pesquisa de Jestratijevic et al. (2020) também analisou os níveis de transparência em cadeia de suprimentos no setor têxtil, onde classificações do Fashion Transparency Index – FTI 2017 (de 0% a 100%) indicaram que das 100 marcas, 32 marcas pontuaram 10% ou menos em transparência, e nenhuma marca acima 49% (Fashion Transparency Index, 2017; Jestratijevic et al., 2020). Por exemplo, empresas moda-fashion do setor têxtil de massa: Abercrombie & Fitch, Adidas, Aéropostale, American Eagle, ASICS, Banana Republic, Champion, Bershka, Claire’s Accessories, Converse, Gap, H&M, Jordan, Levi’s, Lululemon, Monsoon, New Balance, Nike, Old Navy, Puma, Reebok, Timberland, Under Armour, Uniqlo, Victoria’s Secret, Wrangler e Zara (Jestratijevic et al., 2020 p .8). Houve marcas premium: Bottega Veneta, Burberry, Chanel, Dior, Ermenegildo Zegna, Giorgio Armani, Gucci, Hermès, Lacoste, Louis Vuitton, Miu Miu, Prada, Yves Saint Laurent (Jestratijevic et al., 2020 p .8). O estudo de Morais e Silvestre, (2018) sugeriu que as iniciativas de sustentabilidade social têm oportunidades de melhoria. Se as ações de responsabilidade social empresarial iniciarem internamente em certas empresas, em parceria com comunidades e ONGs e, não menos importante, junto com a parte externa – consumidores e fornecedores,

poderiam fomentar a colaboração e adoção de boas práticas na gestão da cadeia de suprimentos (Fooks et al., 2013; Morais & Silvestre, 2018).

O objetivo do artigo é compreender quais elementos da jornada da dimensão social são adotados em uma cadeia de suprimentos e como esses elementos são divulgados em um relatório de sustentabilidade. O estudo analisou qualitativamente por meio da técnica de análise de conteúdo, os dados primários e secundários de uma empresa varejista de grande porte – denominada “GRD”, ligada a área química-farmacêutica e, também, o Instituto InPacto – Pacto Nacional para Erradicação de Trabalho Escravo no Brasil. A escolha do InPacto foi por seu trabalho colaborativo com mais de 50 empresas signatárias para evitar trabalho análogo à escravidão em cadeia de suprimentos: Nestlé, Ambev, Grupo BIG, C&A, Pernambucanas, Riachuelo, Petrobrás, Carrefour, Banco Santander, Banco Itaú, Grupo Amaggi, Cargil e Instituto Ethos (InPacto, 2017). O InPacto está ligado as ações de responsabilidade social corporativa da empresa “GRD”, pois há metas estabelecidas pela empresa sobre a erradicação do trabalho escravo e do trabalho infantil.

O estudo está organizado nas próximas seções que discutem a revisão teórica sobre a dimensão social, a cadeia de suprimentos no contexto da dimensão social da sustentabilidade e o problema do trabalho escravo moderna como parte do desafio a ser compreendido em cadeias de suprimentos. Na seção metodologia descrevemos o percurso do estudo seguido da análise e discussão dos dados. Por fim, apresentamos a consideração final contendo a proposta de contribuição e pontos limitantes da pesquisa a serem trabalhados em futuras pesquisas.

## **REVISÃO DA LITERATURA**

### **DIMENSÃO SOCIAL**

O estudo de Marshall et al. (2015) analisou as pesquisas sobre a questão social através das bases de dados Emerald, Scopus and Taylor & Francis, sendo discutida à luz do ASG (ESG), da Responsabilidade Social Corporativa – CSR e da Sustentabilidade. O resultado do estudo apontou que o estado da pesquisa sobre a dimensão social em cadeia de suprimentos foi até então ignorada, se comparada com à sustentabilidade ambiental (Marshall et al., 2015).

As questões sociais estão relacionadas às práticas da saúde humana, ao bem-estar, ao trabalho e ao trabalho decente (Awan, 2019; Yawar & Seuring, 2017). Popovic et al. (2018) apresenta a dimensão dos direitos humanos como um avanço no acesso empresarial para a avaliação de indicadores de desempenho com foco na responsabilidade social corporativa – RSC. Para Fooks et al. (2013) e Morais & Silvestre (2018) os limites da responsabilidade social corporativa e a sustentabilidade social conecta diversos stakeholders “internos” com os “externos” por meio da identificação dos melhores padrões éticos. Por exemplo, a C&A foi citada positivamente, quando foi acusada de manter trabalho escravo na cadeia de suprimento e iniciou um processo de comunicação com instituto InPacto para identificar o problema e planejar o monitoramento do risco social aos trabalhadores terceirizados (InPacto, 2014). O estudo do Marshall et al. (2015) discutiu sobre as implicações para os gestores e sobre atributos culturais na organização para implementar práticas de gestão da cadeia de suprimentos na dimensão social que vão além do monitoramento de fornecedores. Há um aspecto de mudança comportamental na cadeia de suprimentos para além de uma relação entre o comprador e fornecedor. A dimensão social na gestão da cadeia busca identificar, gerenciar e oferecer oportunidades iguais em todas as esferas da vida dos funcionários continuamente.

A avaliação da pesquisa de Pinto (2019) levanta as práticas sociais mais significativas por gestores: medidas de desempenho sobre a implementação de práticas sociais na cadeia de suprimentos, nomeadamente as práticas sociais internas. As práticas internas da cadeia de suprimentos sociais contribuem para melhorar o desempenho social. Para Bodendorf et al. (2022) a dimensão social em cadeia de suprimentos revelou as características de exploração da

mão de obra em grupos sociais pouco “valiosos”. Esse estudo corrobora com a discussão seminal de Bales (2004) e Datta e Bales (2013) sobre a “coisificação” de trabalhadores sendo tratados como mercadorias a serem substituídas depois de atuar em atividades intensivas ligados a setores com agricultura, pecuária, construção civil e têxtil. O estudo empírico feito na Maurítânia, Bangladesh, Brasil e Índia foi sobre a escravidão moderna. Bales (2004) indica que a situação de vulnerabilidade de indivíduos e o nível de pobreza são parte do contexto socioeconômico. Esse contexto relaciona-se com pessoas mais sujeitas à salários baixos e, portanto, estão dispostas a aceitar condições de trabalho perigosas (Bodendorf et al., 2022). Os fatores socioeconômicos podem estar fortemente relacionados à dimensão social na ocorrência de escravidão moderna em cadeias de suprimentos (Crane, 2013; Gold et al., 2015).

## **CADEIA DE SUPRIMENTOS NO CONTEXTO DA DIMENSÃO SOCIAL**

Segundo Marshall et al. (2015) um avanço significativo dos estudos sobre a dimensão social em cadeia de suprimentos indica um pavimento promissor das pesquisas referente à saúde e à segurança dos trabalhadores. Mais tarde, a pesquisa de Yawar e Seuring (2017) revelou uma estrutura conceitual abrangente sobre as ações responsáveis da cadeia de suprimentos relacionadas a: comunicação, *compliance* e desenvolvimento de fornecedores à luz da dimensão social – direitos humanos e trabalho decente. Essa estrutura defendida por Yamar e Seuring (2017) pode estar mais engajada nas ações dos stakeholders de maneira ativa, por exemplo por meio dos relatórios de sustentabilidade (Yawar & Seuring, 2017). O outro lado essa estrutura busca o desempenho social e econômico relacionado ao desempenho do comprador e do fornecedor, pois são identificados como os principais resultados. As estratégias de comunicação atuam tanto dentro da cadeia de suprimentos quanto fora dela. No entanto, a comunicação das questões sociais aos fornecedores pode ser tensionada, por isso a estrutura conceitual deveria passar pelas estratégias de *compliance*. Isso significa que alguns stakeholders não atuam só de forma ativa, mas há características reativas relacionadas à dimensão social. Essa forma reativa pode abrir para o papel institucional de normas e de leis. O exemplo do Artigo 149 do Código Penal aprovado em 2003, sobre o termo trabalho análogo à escravidão, pode assumir o papel da influência do ambiente regulativo sobre as ações dos stakeholders em cadeias de suprimentos. Essa influência também ocorreu no Reino – *Modern Slavery Act*, na Califórnia e na Nova Zelândia (Gold et al., 2015). Diversas empresas observaram o ambiente externo como um indutor das ações de RSC no combate ao trabalho escravo. Foi nesse contexto, que alguns códigos de conduta para garantir os direitos humanos e as condições de trabalho, os sistemas de responsabilidade social como a SA8000, a ISO26000 e o monitoramento da conformidade de sustentabilidade dos fornecedores na cadeia de suprimentos incorporaram os elementos sociais da sustentabilidade (Bodendorf et al., 2022; Crane, 2013; Fooks et al., 2013; Marshall et al., 2015; Yawar & Seuring, 2017).

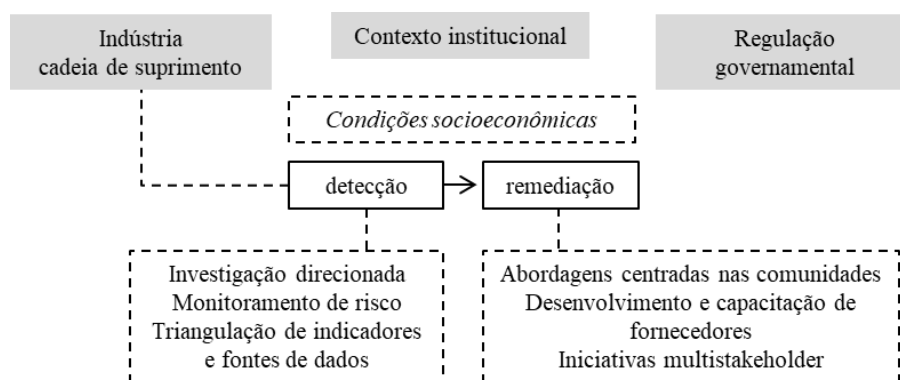
## **DETECÇÃO DO TRABALHO ANÁLOGO À ESCRAVIDÃO**

As pesquisas da dimensão social em cadeias de suprimentos indicam urgência sobre a compreensão de um dos problemas mais sérios da humanidade, o trabalho escravo moderno (Benstead et al., 2021; Crane, 2013; Silvestre et al., 2020). A escravidão moderna, juntamente com outras questões relacionadas à saúde e segurança, direitos humanos e programas de impacto na comunidade, se enquadra no conceito da dimensão social de cadeias de suprimentos socialmente sustentáveis (Meehan & Bruce, 2021; Purkayastha & Qumer, 2019; Walker et al., 2014; Yawar & Seuring, 2017). A atenção de uma empresa às questões sociais é identificada como uma parte crucial do desempenho geral de sustentabilidade de uma cadeia de suprimentos (D'Eusanio et al., 2019; Giannakis & Papadopoulos, 2016; Gold & Schleper, 2017).

A escravidão moderna está presente em quase todos os setores industriais (Walk Free Foundation., 2018). A legislação por meio do Artigo 149 no Brasil é considerada a mais

avançada no mundo, pois os elementos condições degradantes, jornada exaustiva, dívida ilegal e trabalho forçado sob ameaça física e/ou psicológica, contribuem para a avaliação da materialidade das autoridades fiscalizadoras (ILO, 2010). A materialidade do trabalho análogo à escravidão no Brasil é investigada à luz do rompimento do status da dignidade do trabalhador (MTE, 2012). Apesar do ambiente regulativo contribuir para avanços, a eficácia da legislação sobre escravidão moderna não endereça solução absoluta. As ações de RSC declaradas nos relatórios de sustentabilidade contribuem para uma consciência da realidade da escravidão moderna, pois podem estimular mudanças na cadeia de suprimentos (Meehan & Bruce, 2021; Stevenson & Cole, 2018).

O modelo de Gold et. al. (2015) apresenta a indústria e sua cadeia de suprimentos, o contexto institucional e ações de chamado policy-makers referente à regulação governamental:



Fonte: Gold et. et. (2015)

Figura 1: modelo dos desafios da cadeia de suprimento no contexto da dimensão social para o combate ao trabalho moderno

A detecção do trabalho escravo em cadeias representa três aspectos: monitoramento de risco, triangulação de indicadores e fontes de dados e investigação direcionada (Gold et al., 2015). A pesquisa de Gold et. al. (2015) representou um marco na literatura de cadeia de suprimento quando apresentou a estrutura conceitual das iniciativas de diversos stakeholders, comunicação com a comunidade e desenvolver capacidades de fornecedores. O exemplo mais eloquente no contexto brasileiro é o instituto InPacto, cuja iniciativa reúne diversas empresas de setores diferentes unindo esforços com o governo brasileiro, a OIT, ONGs e organizações civis para compreender o que é a escravidão, discutir ações e compartilhar conhecimentos entre os signatários para uma mudança na cadeia. O InPacto nasceu em 2005, e a demanda estabelece aos signatários a cumprir dez regras de monitoramento na cadeia. Essas regras estão alinhadas ao que Gold et. al. (2015) apresenta na fase de detecção e de remediação.

Segundo Gold et. al. (2015) o desenvolvimento de indicadores pode aprimorar a visibilidade da cadeia de suprimentos e dar visibilidade ao mapeamento das cadeias: proteção do trabalhador; identificação de trabalhadores em situação de pobreza; baixa oportunidade de emprego e dominação do mercado de trabalho por um ou poucos empregadores; aceitação social de exploração dos trabalhadores; discriminação generalizada contra certos grupos de trabalhadores; alta porcentagem de imigrantes ou minorias nos trabalhos braçais; localização das atividades de produção em zonas de conflito; alta porcentagem de mão de obra pouco qualificada no contexto da extração de matéria-prima e/ou indústrias de transformação. No Brasil, um indicador reconhecido internacionalmente foi a chamada lista suja do trabalho escravo utilizada pelo Banco Central e todas as demais instituições financeiras. A empresa flagrada com mão de obra escrava, pode ser incluída na lista caso não faça nenhum Termo de Ajustamento de Conduta com o Ministério do Trabalho e Previdência - MTE. A lista é um

instrumento público disponível no portal do MTE, e tem sido aplicado como um indicador de risco para investidores e bancos (ILO, 2009; STF, 2020).

## PERCURSO METODOLÓGICO

O presente estudo busca compreender quais elementos da jornada da dimensão social são adotados em uma cadeia de suprimentos e como esses elementos são divulgados em um relatório de sustentabilidade. A principal característica estudada na dimensão social foi o trabalho análogo à escravidão. Para alcançar esse objetivo, optou-se por uma pesquisa qualitativa descritiva exploratória. A técnica de análise de dados foi a análise de conteúdo.

Quanto aos dados coletados, o estudo analisou dados primários da empresa GRD e do instituto InPacto, ambas realizadas em 2022. Os dados secundários foram identificados no site da empresa GRD, pois são relatórios de sustentabilidade de domínio público. Os documentos oficiais do InPacto foram enviados logo depois da entrevista. A entrevista realizada com o InPacto foi com a coordenadora de projetos com duração de uma hora e 50 minutos. O formato da entrevista de palestra, pois havia trinta participantes: bancos, indústrias e uma universidade. Ao final da palestra foram realizadas perguntas por cinco participantes. As entrevistas foram gravadas e transcritas. Na empresa GRD, o instrumento de pesquisa foi a entrevista em profundidade, onde realizou-se uma entrevista com a especialista em sustentabilidade, cujo cargo é coordenadora de sustentabilidade. Os dados secundários são relatório de sustentabilidade dos últimos seis anos: 2016 a 2021. Para fins de análise de dados, buscou-se o uso do software Nvivo para organizar, separar e codificar as entrevistas e os relatórios de sustentabilidade. Para cumprir essa etapa, o estudo derivou categorias e subcategorias de análise a partir da revisão teórica de: dimensão social, cadeia de suprimento da dimensão social e a detecção, remediação e trabalho escravo moderno. Neste sentido, o processo de análise de dados foi na identificação de trechos nos dados primários e secundários para atribuí-los em cada uma das categorias e das subcategorias analíticas. Após essa etapa apresentou-se a análise de dados e sua atribuição de significado. A escolha de uma empresa farmacêutica varejista de grande porte foi devido ao seu engajamento em padrões de monitoramento em cadeias produtivas alinhado com a sustentabilidade, por isso, a investigação procurou compreender essa gestão na cadeia e seus principais desafios na dimensão social no contexto do trabalho escravo moderno.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO

A análise da dimensão social, da cadeia e da detecção e remediação estão no Quadro 1:

<b>Categorias e subcategorias</b>	<b>Nº de trechos codificados</b>
<b>Ações da jornada “S” na cadeia de suprimentos e o trabalho escravo</b>	
Saúde e segurança	7
<b>Remediação</b>	
Desenvolvimento de fornecedores	5
Capacitação de fornecedores	20
Ações multistakeholders	13
Abordagem nas comunidades	9
<b>Deteção</b>	
Triangulação de dados	12
Monitoramento	12
Investigação	2
Indicadores de risco	19
Contexto socioeconômico	5
Contexto regulativo institucional	11
Contexto organizacional	10

Quadro 1: trechos codificados da entrevista e dos relatórios GRI: 2016, 2017, 2018, 2019 e 2020, 2021

Fonte: dos Autores

### *Saúde e segurança:*

Dados da empresa GRD levantam a preocupação da organização com a saúde mental dos trabalhadores, principalmente durante a pior fase pandemia no Brasil, pois foram inúmeros casos relatados: *“acho que o tema da saúde mental ainda é um tema que tá começando aqui dentro”*. A entrevistada relatou: *“a gente também tem olhado para a saúde, então a gente tem alguns programas, a nossa estratégia de sustentabilidade ela tem alguns indicadores específicos”*. A empresa tem investido em programas dos direitos humanos, saúde e trabalho: *“eu estou dizendo essencialmente relacionado a direitos humanos, a essencialmente a saúde e a segurança, então direitos humanos, saúde e segurança que é a dimensão social da cadeia produtiva”*.

### *Detecção e Remediação*

A detecção e remediação são elementos que foram inseridos em um sistema com uma arquitetura orientada a tripé da sustentabilidade – pessoas, planeta e lucro: *“a gente tem hoje um sistema que chama SIS, que é o da TBL (triple bottom line), a gente coleta as informações, principalmente ambientais”*.

O monitoramento e triangulação de dados: *“em 2020 a gente mandou esse questionário, essa autoavaliação para os fornecedores e a gente percebeu pouquíssimo engajamento, a gente não tinha um processo anterior a esse de conversar com o fornecedor, de mandar a comunicação pra ele, de fazer pesquisa, a gente simplesmente tinha ali a relação comercial e a gente não tinha muita essa frente aberta de comunicação”*. Há uma preocupação com a trabalho escravo em cadeias de suprimentos relatada na entrevista e nos relatórios de sustentabilidade. Essa preocupação foi impulsionada pelo padrão do relatório GRI, onde a categoria 8.7 descreve dos elementos da materialidade que a empresa deve implantar. Uma evidência foi o canal de comunicação que a empresa implantou com os stakeholders externos para fins de denúncias relacionadas às questões de direitos humanos e de discriminação.

Os indicados da empresa GRD ainda passam por um processo contínuo de melhorias com os fornecedores e comunidades: *“a gente por mais que os números não sejam legais a gente mostra os números, a gente tenta explicar-lhe o porquê que isso está acontecendo e como é que a gente está se preparando para melhorar esses indicadores no futuro, então assim de uma forma geral eu acho que o nosso relatório, claro que como toda empresa a gente tem ainda muito a caminhar”*. O contexto organizacional, regulativo e institucional tem sido trabalhado em toda a estrutura organizacional em parceria com stakeholders externo, como uma consultoria. A entrevistada afirmou que a elaboração do relatório de sustentabilidade também passa por um alinhamento interno da empresa para comunicação de valor aos stakeholders: *“muita participação das pessoas em relação ao relatório, então a nossa conselheira, a presidente do comitê de sustentabilidade, ela leu o relatório inteiro, ela dá pitaco, a diretora lê e da pitaco, as áreas todas leem o relatório, a gente envolve todo mundo, envolve os diretores, a gente envolve até o CEO”*.

### *A jornada “S” no combate à escravidão moderna em cadeia de suprimento*

O combate ao trabalho escravo em cadeia partir no contexto da jornada da dimensão social “S” revelam diversas oportunidades de melhoria na parte interna da empresa GRD e na parte externa com os fornecedores.

A Figura 2 representa as palavras mais referenciadas nas duas entrevistas sobre a dimensão social associada as categorias: saúde e segurança; remediação: desenvolvimento de





erradicar o trabalho escravo. A jornada “S” ainda precisa de maior tracionamento por meio de uma integração entre empresas e fornecedores e entre empresas e comunidades. Ao que tudo indica, as colaborações devem ser estabelecidas com fornecedores em diversos níveis da cadeia, por beneficiarem todas as partes na troca de insights e de boas práticas sobre como lidar com questões de escravidão moderna. Esse tracionamento requer confiança e comprometimento dos stakeholders. Por exemplo, o estudo deu luz as ações de responsabilidade social corporativa do instituto InPacto, da empresa GRD, do Governo, dos fornecedores, de ONGs, e da comunidade até o poder público, como do Ministério de Trabalho e Previdência e do Ministério Público do Trabalho. A limitação do estudo requer pesquisas empíricas com mais empresas engajadas na dimensão social em cadeia e requer um maior número de dados primários. Além disso, a pesquisa abre espaço para mais estudos sobre os mecanismos que mantêm a escravidão florescendo, mesmo nas empresas cuja cadeias de suprimentos são monitoradas por serem signatárias do InPacto. Do ponto de vista gerencial, é essencial avaliar o risco social de um fornecedor. Como já foi relatado, os indicadores sociais de monitoramento de detecção da escravidão e da remediação podem influenciar a probabilidade de escravidão moderna na cadeia produtiva. Além disso, a parceria com outros fornecedores e subfornecedores pode ser benéfica. Isso permitiria melhoria nos níveis de transferência sobre a gestão da dimensão social com os fornecedores.

## REFERÊNCIAS

- AWAN, U. Impact of social supply chain practices on social sustainability performance in manufacturing firms. **Int. J. Innovation and Sustainable Development**, v. 13, n. 2, p. 198–219, 22 maio 2019.
- BALES, K. **Disposable people: new slavery in global economy**. California: [s.n.].
- BENSTEAD, A. V.; HENDRY, L. C.; STEVENSON, M. Detecting and remediating modern slavery in supply chains: a targeted audit approach. **Production Planning and Control**, v. 32, n. 13, p. 1136–1157, 2021.
- BODENDORF, F. et al. Indicators and counter measures of modern slavery in global supply chains: Pathway to a social supply chain management framework. **Business Strategy and the Environment**, 14 set. 2022.
- BUBICZ, M. E.; BARBOSA-PÓVOA, A. P. F. D.; CARVALHO, A. **Incorporating social aspects in sustainable supply chains: Trends and future directions**. **Journal of Cleaner Production** Elsevier Ltd, , 10 nov. 2019.
- CONNELLAN, C. **Amplifying the “S” in ESG: Investor Myth Buster**. New York: [s.n.].
- CRANE, A. Modern slavery as a management practice: Exploring the conditions and capabilities for human exploitation. **Academy of Management Review**, v. 38, n. 1, p. 49–69, 1 jan. 2013.
- CUNHA, L.; CERYNO, P.; LEIRAS, A. **Social supply chain risk management: A taxonomy, a framework and a research agenda**. **Journal of Cleaner Production** Elsevier Ltd, , 20 maio 2019.
- DATTA, M. N.; BALES, K. Slavery is Bad for Business : Analyzing the Impact of Slavery on National Economies. **Spring/Summer**, v. 19, n. 11, p. 205–224, 2013.
- D’EUSANIO, M.; ZAMAGNI, A.; PETTI, L. **Social sustainability and supply chain management: Methods and tools**. **Journal of Cleaner Production** Elsevier Ltd, , 20 out. 2019.
- FASHION TRANSPARENCY INDEX. **Fashion Transparency Index 2017**. New Jersey: [s.n.]. Disponível em: <[www.fashionrevolution.org](http://www.fashionrevolution.org)>. Acesso em: 22 set. 2022.
- FOOKS, G. et al. The Limits of Corporate Social Responsibility: Techniques of Neutralization, Stakeholder Management and Political CSR. **Journal of Business Ethics**, v. 112, n. 2, p. 283–299, 2013.

GIANNAKIS, M.; PAPADOPOULOS, T. **Supply chain sustainability: A risk management approach**. *International Journal of Production Economics*. **Anais...Elsevier**, 1 jan. 2016.

GOLD, S.; SCHLEPER, M. C. A pathway towards true sustainability: A recognition foundation of sustainable supply chain management. **European Management Journal**, v. 35, n. 4, p. 425–429, 2017.

GOLD, S.; TRAUTRIMS, A.; TRODD, Z. Modern slavery challenges to supply chain management. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 20, n. 5, p. 485–494, 2015.

GOLICIC, S. L.; LENK, M. M.; HAZEN, B. T. A global meaning of supply chain social sustainability. **Production Planning and Control**, v. 31, n. 11–12, p. 988–1004, 9 set. 2020.

ILO. **O Custo da Coerção**. Genebra: International labour organization, 2009.

ILO. **Combatendo o trabalho escravo contemporâneo no Brasil: o exemplo do Brasil**. Brasília, BR: [s.n.]. Disponível em: <<http://bit.ly/2GSeDkR>>.

INPACTO. **InPacto se posiciona diante das denúncias sobre a C&A**.

INPACTO. **Propósito. Quem somos**. Disponível em: <<http://inpacto.org.br/sobre-nos/>>.

INPACTO. **Índice para empresas criarem políticas de Direitos Humanos. IVI InPACTO**. São Paulo: [s.n.].

JESTRATIJEVIC, I.; RUDD, N. A.; UANHORO, J. Transparency of sustainability disclosures among luxury and mass-market fashion brands. **Journal of Global Fashion Marketing**, v. 11, n. 2, p. 99–116, 2 abr. 2020.

KÖKSAL, D. et al. **Social sustainable supply chain management in the textile and apparel industry-a literature review**. *Sustainability (Switzerland)*MDPI, , 2017.

KÖKSAL, D.; STRÄHLE, J.; MÜLLER, M. Social sustainability in apparel supply chains- The role of the sourcing intermediary in a developing country. **Sustainability (Switzerland)**, v. 10, n. 4, 31 mar. 2018.

MARSHALL, D. et al. Going above and beyond: How sustainability culture and entrepreneurial orientation drive social sustainability supply chain practice adoption. **Supply Chain Management**, v. 20, n. 4, p. 434–454, 8 jun. 2015.

MEEHAN, J.; BRUCE, D. P. Modern slavery in supply chains: insights through strategic ambiguity. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 41, n. 5, p. 1–30, 2021.

MORAIS, D. O. C.; SILVESTRE, B. S. Advancing social sustainability in supply chain management: Lessons from multiple case studies in an emerging economy. **Journal of Cleaner Production**, v. 199, p. 222–235, 20 out. 2018.

MTE. **Trabalho Escravo no Brasil em Retrospectiva: referências para estudos e pesquisas**. Brasília: [s.n.]. Disponível em: <[www.gptec.cfch.ufrj.br/teses/default.asp](http://www.gptec.cfch.ufrj.br/teses/default.asp)>.

PINTO, L. Social supply chain practices and companies performance: An analysis of portuguese industry industry. **Journal of Distribution Science**, v. 17, n. 11, 2019.

POPOVIC, T. et al. Quantitative indicators for social sustainability assessment of supply chains. **Journal of Cleaner Production**, v. 180, p. 748–768, 10 abr. 2018.

PURKAYASTHA, D.; QUMER, S. M. DARK SIDE CASE: Nestlé and Modern Slavery. **Academy of Management Proceedings**, v. 2019, n. 1, p. 12656, 1 ago. 2019.

SEURING, S. Industrial ecology, life cycles, supply chains: Differences and interrelations. **Business Strategy and the Environment**, v. 13, n. 5, p. 306–319, 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, out. 2008.

SILVESTRE, B. S. et al. Supply chain sustainability trajectories: learning through sustainability initiatives. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 40, n. 9, p. 1301–1337, 30 nov. 2020.

STEVENSON, M.; COLE, R. Modern slavery in supply chains: a secondary data analysis of detection, remediation and disclosure. **Supply Chain Management**, v. 23, n. 2, p. 81–99, 2018.

STF. **Lista suja do trabalho escravo é constitucional**. . Brasília: [s.n.].

WALK FREE FOUNDATION. **The Global Slavery Index**. [s.l: s.n.].

WALKER, H. et al. Sustainable operations management: recent trends and future directions. v. 52, n. 6, p. 24–41, 11 maio 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**, v. 141, n. 3, p. 621–643, 1 mar. 2017.