

GESTÃO DE RELACIONAMENTO NA CADEIA DE SUPRIMENTOS: DETECÇÃO E REMEDIAÇÃO DA ESCRAVIDÃO MODERNA NO CONTEXTO DE UMA MULTINACIONAL DO SETOR QUÍMICO-FARMACÊUTICO

RODRIGO MARTINS BAPTISTA
UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

PEDRO HENRIQUE INOCENCIO TEIXEIRA
UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

RICHARD HSIA

GABRIEL OLIVEIRA HERMOSO
UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

JOSE TADEU COUTINHO
UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

Introdução

A escravidão moderna ainda se mantém ativa em diversas cadeias de suprimentos, ainda que negligenciada nos estudos da engenharia de produção e de gestão, pois a prática continua a ser uma característica persistente dos atuais sistemas socioeconômicos. O problema não ocorre somente em países emergentes como Brasil, China, Índia, Malásia, Maurítânia, África do Sul, mas empresas como Nike, Wal-Mart, Dell, Foxcoon, Nestlé e Zara foram responsabilizadas por trabalhar com fornecedores escravistas em países desenvolvidos como Inglaterra, Alemanha, Estados Unidos e Canadá.

Problema de Pesquisa e Objetivo

Para a Anti-Slavery International, a escravidão apresenta quatro características no contexto de situações de vulnerabilidade social: indivíduos forçados a trabalhar sob ameaça; propriedade ou controle por um “empregador” por meio de abuso mental, físico ou ameaça; tratado como “mercadoria”; e fisicamente constrangido ou restringido na liberdade de movimento. Considerando essa lacuna, o objetivo do artigo é compreender a gestão na cadeia de suprimento entre uma empresa multinacional do setor químico-farmacêutico e seu relacionamento com stakeholders diante da detecção da escravidão moderna.

Fundamentação Teórica

Para Seuring e Müller (2008), a gestão da cadeia de suprimentos sustentável gerencia os fluxos de materiais, informações e capital, bem como a cooperação entre as empresas ao longo da cadeia de suprimentos, levando em consideração as metas de todas as três dimensões do desenvolvimento sustentável, ou seja, econômica, ambiental e social, que são derivados dos clientes e dos requisitos das partes interessadas. A sustentabilidade social associada à responsabilidade social na cadeia de suprimentos representa: condições de trabalho, trabalho infantil, direitos humanos, saúde e segurança.

Metodologia

A pesquisa optou por uma abordagem qualitativa descritiva exploratória, com a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2011), pois o estudo pretende analisar os fenômenos com base no ponto de vista dos informantes, descobrir múltiplas realidades e desenvolver uma compreensão holística das ações da Responsabilidade Social Empresarial - RSE da empresa MSQ (nome fantasia) e do Instituto InPACTO. A pesquisa busca testar as proposições do quadro teórico de Crane (2013) e Gold et. al. (2015) sobre a gestão de cadeia de suprimentos no contexto do trabalho escravo.

Análise dos Resultados

Analisando o contexto industrial e socioeconômico, Crane (2013) apresenta que quanto menor a legitimidade de uma indústria, maior será a probabilidade de incidência da escravidão. Além disso, setores que utilizam mão de obra intensiva são mais favoráveis a redução de custos que ultrapassem a dignidade do trabalhador. De acordo com os relatórios da empresa MSQ, ela reconhece que certos fornecedores fazem o uso intensivo da mão de obra: “a operação internacional em países de baixa e média renda tem requisitos rigorosos compliance”.

Conclusão

O estudo da gestão na cadeia de suprimento junto com os diversos stakeholders envolvidos na dimensão social – escravidão moderna, sugere que a erradicação deveria incorporar uma forte noção do contexto e da dinâmica da detecção e remediação em cadeias produtivas. Fundamentada na abordagem de ferramentas de gestão da cadeia de suprimentos na detecção do trabalho escravo moderno, a pesquisa propõe uma avaliação preliminar dos desafios que a escravidão representa para a gestão dos fornecedores: conceito do que é trabalho análogo à escravidão, identificação e ação de responsabilidade social.

Referências Bibliográficas

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. 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. 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. YAWAR, S. A.; SEURING, S. Management of Social Issues in Supply

Palavras Chave

Escravidão moderna, Gestão de cadeia de suprimentos, Detecção e remediação

Agradecimento a órgão de fomento

Gostaríamos de agradecer ao Instituto Mackpesquisa da Universidade Presbiteriana Mackenzie pelo fomento ao estudo.

GESTÃO DE RELACIONAMENTO NA CADEIA DE SUPRIMENTOS: DETECÇÃO E REMEDIAÇÃO DA ESCRAVIDÃO MODERNA NO CONTEXTO DE UMA MULTINACIONAL DO SETOR QUÍMICO- FARMACÊUTICO

INTRODUÇÃO

A escravidão moderna ainda se mantém ativa em diversas cadeias de suprimentos, ainda que negligenciada nos estudos da engenharia de produção e de gestão, pois a prática continua a ser uma característica persistente dos atuais sistemas socioeconômicos (COOKE, 2002; CRANE, 2013; EMBERSON; PINHEIRO; TRAUTRIMS, 2021; NEW, 2015). Os números de trabalhadores escravizados ainda precisam ser aprofundados, mas a Organização Internacional do Trabalho – OIT (ILO, 2009) e a *Walk Free Foundation* estimam que, em 2016 (Walk Free Foundation., 2018), cerca de 369 mil pessoas estavam em situação análoga à escravidão moderna no Brasil. Dados da OIT revelam que o lucro da escravidão no mundo foi de US\$ 150 bilhões, em 2014. No Brasil, o Ministério do Trabalho e Previdência – MTE afirma que setores da pecuária, agricultura, têxtil/moda-*fashion* e construção civil representam um campo fértil para escravidão ocorrer (MTE, 2012). O problema não ocorre somente em países emergentes como Brasil, China, Índia, Malásia, Mauritânia, África do Sul, mas empresas como Nike, Wal-Mart, Dell, Foxcoon, Nestlé e Zara foram responsabilizadas por trabalhar com fornecedores escravistas em países desenvolvidos como Inglaterra, Alemanha, Estados Unidos e Canadá (EMBERSON; PINHEIRO; TRAUTRIMS, 2021). Apesar do trabalho de monitoramento em cadeias produtivas do Instituto do Pacto Nacional para Erradicação do Trabalho Escravo – InPACTO no Brasil, os próprios líderes empresariais e da organização civil afirmam que ainda há muito trabalho de conscientização e de monitoramento a fazer (INPACTO, 2020). Para a Anti-Slavery International (2020), a escravidão moderna apresenta quatro características no contexto de situações de vulnerabilidade social: indivíduos forçados a trabalhar sob ameaça; propriedade ou controle por um “empregador” por meio de abuso mental, físico ou ameaça; tratado como “mercadoria”; e fisicamente constrangido ou restringido na liberdade de movimento (CRANE, 2013). O conceito brasileiro com a revisão do Artigo 149 do Código Penal em 2003 representa um avanço reconhecido internacionalmente por incluir a condição degradante, a jornada exaustiva, a restrição de locomoção e a dívida ilegal fabricada para controlar o trabalhador (BRASIL, 2003).

De acordo com Emberson, Pinheiro e Trautrim (2021) há um movimento internacional de organizações da sociedade civil, poderes legislativos e de governos como Califórnia, Reino Unido, França, Austrália, Nova Zelândia, Alemanha e Holanda, para obrigar as empresas a tomarem medidas para erradicar a escravidão moderna de cadeias de suprimentos. Os estudos sobre escravidão moderna na literatura de gestão da cadeia de suprimentos estão associados à sustentabilidade social (CARUANA et al., 2021), ao desempenho da responsabilidade social corporativa (BURMESTER; MICHAILOVA; STRINGER, 2019) e ao risco social (FLYNN; WALKER, 2021). Foi o que a pesquisa de Caruana et al. (2021) indicou sobre a sustentabilidade social buscar uma gestão de recursos sociais para uma legitimidade social – habilidades das pessoas, instituições, relacionamentos e valores sociais (SARKIS; HELMS; HERVANI, 2010). Yawar e Seuring (2017) argumentam do relacionamento entre compradores e fornecedores para ajudar nas questões sociais nas cadeias de suprimentos, pois exigiria maior confiança e comprometimento. Além disso, os autores propõem maior aprofundamento sobre o papel das informações por meio dos relatórios de sustentabilidade e mecanismos de confiança e compromisso entre as partes interessadas da cadeia de suprimentos. Por isso, Gold;

Trautrim; Trodd (2015) e Caruana et al. (2021) defenderam o desenvolvimento de teorias e a gestão de cadeia de suprimentos com múltiplos stakeholders, como um caminho a ser pavimentado por meio de mais pesquisas no contexto da escravidão moderna. Gold, Trautrim e Trodd (2015) abordam a escravidão moderna no contexto das cadeias produtivas sob a perspectiva de ferramentas de detecção e remediação. Crane (2013) apresentou o primeiro modelo teórico da escravidão moderna como prática de gestão em cadeias produtivas. Entretanto, ainda há poucos estudos sobre o relacionamento entre elos da cadeia de suprimento sobre a detecção e a remediação no contexto do problema do trabalho escravo em engenharia de produção e em administração (GOLD; TRAUTRIMS e TRODD, 2015).

Considerando essa lacuna, o objetivo do artigo é compreender a gestão na cadeia de suprimento entre uma empresa multinacional do setor químico-farmacêutico e seu relacionamento com stakeholders diante da detecção da escravidão moderna. Para alcançar essa tarefa, o estudo optou por uma abordagem qualitativa, com a revisão da literatura da dimensão social em cadeia de suprimentos, da detecção e da remediação. O relacionamento da empresa com o InPACTO também foi analisado por meio dos dados primários junto ao InPACTO e dados secundários com uma empresa do setor químico farmacêutico.

Nas próximas seções, será apresentada a revisão teórica sobre o trabalho escravo e a dimensão social em cadeias de suprimentos, detecção e remediação e a gestão de relacionamento com fornecedores. Também, serão apresentados o percurso metodológico da pesquisa, análise e discussão dos resultados, considerações finais e referências bibliográficas.

REVISÃO TEÓRICA

TRABALHO ESCRAVO EM CADEIAS DE SUPRIMENTOS

Para Seuring e Müller (2008), a gestão da cadeia de suprimentos sustentável gerencia os fluxos de materiais, informações e capital, bem como a cooperação entre as empresas ao longo da cadeia de suprimentos, levando em consideração as metas de todas as três dimensões do desenvolvimento sustentável, ou seja, econômica, ambiental e social, que são derivados dos clientes e dos requisitos das partes interessadas. O avanço dos estudos das questões sociais em cadeia foi publicado por GOLD; TRAUTRIMS; TRODD, (2015), pois o modelo teórico tem uma abordagem de múltiplos *stakeholders* para combater o trabalho escravo moderno em cadeias – empresa, comunidade, sociedade civil organizada, setores empresariais, instituições internacionais, ONGs e governo. Essa abordagem incorporou a função das empresas no desenvolvimento de relacionamentos, de liderança, disseminação e imitação das melhores práticas. As ações dos stakeholders internos e externos diante das questões sociais alcançaram patamares significativos nas cadeias de suprimentos, pois o envolvimento de vários fornecedores influencia diretamente a reputação da empresa compradora (FOOKS et al., 2013; GOLD; TRAUTRIMS; TRODD, 2015).

O estudo de Benstead; Hendry; Stevenson (2021) realizou uma pesquisa-ação no setor moda-*fashion* no Sudeste Asiático com fornecedores de alto risco de a escravidão moderna florescer. Apesar do faturamento de bilhões de libras da empresa, o monitoramento da cadeia de suprimentos obteve melhor resultado com o engajamento de uma auditoria externa para ajudar detectar riscos sociais (GOLD; TRAUTRIMS; TRODD, 2015). Houve a participação ativa de uma ONG para capacitar os trabalhadores internos e desenvolver fornecedores para ações colaborativas. O relatório recente da *Global Slavery Index 2018* indicou que a indústria têxtil e da moda-*fashion* é um dos maiores perpetradores da escravidão moderna globalmente (WALK FREE

FOUNDATION, 2018). Outro estudo de Benstead; Hendry; Stevenson, (2018) investigou níveis de colaboração das organizações a responder à legislação sobre escravidão moderna e a obter uma vantagem competitiva socialmente sustentável. O resultado da pesquisa revela a dimensão de um trabalho com atores não empresariais como facilitador, a colaboração, e compartilhamento de conhecimentos e disseminação de recursos essenciais para alcançar resultados em cadeias produtivas. As implicações sociais da pesquisa abriram o foco da sustentabilidade social, pois tendem a aumentar o comércio ético e beneficiar os trabalhadores vulneráveis (BENSTEAD; HENDRY; STEVENSON, 2018).

DIMENSÃO SOCIAL EM CADEIA DE SUPRIMENTOS

A sustentabilidade social associada à responsabilidade social na cadeia de suprimentos representa: condições de trabalho, trabalho infantil, direitos humanos, saúde e segurança (YAWAR; SEURING, 2017). Ademais, há um foco na inclusão social e discriminação por gênero (ZAHID et al., 2020). O estudo recente de Barcelos et al. (2020) faz uma revisão da literatura sobre elementos sociais na cadeia de suprimentos e revelam a relação de responsabilidade social corporativa e o gerenciamento da cadeia de suprimentos, onde há oportunidades de um design estratégico para o alcance de resultados de desempenho voltados às questões sociais. Por exemplo, as ações sociais estariam inseridas em estratégias de comunicação explícitas em relatórios gerenciais e relatório de sustentabilidade. Já as estratégias de *compliance* são baseadas em código de conduta, padrões, auditoria e monitoramento, que é uma forma de legitimar o comportamento das firmas (BARCELOS et al., 2020; DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Diante desse cenário, o estudo de Gold, Trautrim e Trodd (2015) apresenta uma estrutura teórica sobre os desafios que a escravidão impõe sobre a cadeia de suprimentos via ferramentas de detecção e remediação.

DETECÇÃO

Não há dúvida de que, caso a escravidão na cadeia de suprimentos de uma empresa for revelada, haverá uma resposta direta. Porém, o INPACTO revela a dificuldade das empresas de compreender o que é o trabalho escravo, de monitorar a cadeia de suprimentos e endereçar um trabalho coletivo aos elos da cadeia. Foi o que Gold, Trautrim e Trodd (2015) anunciam da falta de indicadores eficazes, novas ferramentas e sistemas de indicadores a serem desenvolvidos que considerem o contexto social, cultural e geográfico específico das regiões de abastecimento. A detecção da escravidão incorpora a noção de admitir a existência do problema, de compreender o contexto do problema e de assumir a responsabilidade social mesmo que a estratégia de terceirização tente desviar o papel da empresa principal. Por exemplo, parcerias multissetoriais, abordagens centradas na comunidade e desenvolvimento de fornecedores parecem ser respostas eficazes.

REMEDIAÇÃO

Para Stevenson e Cole (2018), grande parte da literatura sobre detecção e remediação nas cadeias produtivas está voltada apenas para o seu primeiro nível. Também há na literatura um espaço para tratar sobre a colaboração com o fornecedor. Gimenez e Tachizawa (2012) teorizam que a avaliação dos fornecedores junto com a colaboração com os fornecedores fornece resultados positivos no que tange as questões ambientais e a responsabilidade social corporativa, mas Stevenson e Cole (2018) mencionam que “*mas confiança e uma cultura de abertura pode ser difícil de desenvolver ao redor da escravidão moderna*”. Stevenson e Cole (2018, p. 84) afirmam que a remediação em

subcamadas – “elos da cadeia distantes” é difícil por causa da falta de relação contratual direta, poucas oportunidades de exercer pressão e falta de transparência. Além disso, espera-se que as capacidades de uma empresa em contornar o primeiro nível para tratar dos demais nas cadeias de produção sejam diminuídas conforme ela se posiciona mais a montante. Ainda assim, Stevenson e Cole (2018) apresentam que nenhuma literatura utilizada no seu trabalho sobre essas questões aborda especificamente o fenômeno do trabalho escravo nas cadeias produtivas, o que pode ser relacionado com a escassez de estudos sobre essa questão que é levantada por Crane (2013). É oportuno destacar o que Gold, Trautrim e Trodd (2015) defendem na remediação como abordagens por meio de atores sociais com capacidades complementares. Isso significa um recurso ou um conhecimento a ser compartilhado e pode atuar como ferramentas de remediação do trabalho escravo nas cadeias produtivas, além da função que deverá ser das empresas focais. Todas essas questões podem ser verificadas no Quadro 1.

Abordagem	Características centrais	Função das companhias focais
Iniciativas <i>multistakeholder</i>	Reúne uma variedade de <i>stakeholders</i> incluindo governos, trabalhadores, indústria, e sociedade civil e organizações internacionais; facilita soluções que abrangem o setor, aumenta a legitimidade e alavanca as sinergias.	Desenvolvimento de vários graus de liderança; disseminação e imitação das melhores práticas; financiamento.
Abordagens centradas nas comunidades	Foca-se em famílias e em comunidades inteiras ao invés de em indivíduos, abordando as causas sistêmicas do trabalho escravo. Além disso, também pode abordar a educação, a saúde e a proteção da criança e do sustento.	Promoção de inovações tecnológicas e sociais em parcerias com outros <i>stakeholders</i> ; desenvolvimento cultural; financiamento.
Desenvolvimento e capacitação de fornecedores	Treina fornecedores e desenvolve capacidades entre os trabalhadores, aumenta a conscientização sobre o problema, diminui a vulnerabilidade ao trabalho escravo e a outras práticas de exploração.	Programas de desenvolvimento de fornecedores; transferência de conhecimento; capacitação em parceria com ONGs e/ou com governos; financiamento.

Quadro 1: Remediação do trabalho escravo na cadeia produtiva
Fonte: adaptado de Gold, Trautrim e Trodd, 2015.

As iniciativas *multistakeholder*, as abordagens centradas nas comunidades e o desenvolvimento e capacitação de fornecedores são características centrais para a união de práticas de monitoramento em cadeias (GOLD; TRAUTRIMS; TRODD, 2015). Por exemplo, o InPACTO, reúne mais de 50 empresas nacionais e multinacionais para um compromisso de monitorar a cadeia a partir de dez regras a serem fiscalizadas pelos seus membros (INPACTO, 2020).

GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES COM FERRAMENTA DE GERENCIAMENTO

Para Mettler e Rohner (2009), a gestão de relacionamento com fornecedores – GRF pode ser compreendida como uma abordagem abrangente para administrar as interações de uma organização com as firmas que fornecem os produtos e os serviços. Além disso, Mettler e Rohner (2009) teorizam que o objetivo imediato entre as empresas e seus fornecedores é o aprimoramento da efetividade da cadeia, nos processos de busca de fornecedores - *outsourcing*. Por outro lado, a falta de uma definição consolidada sobre a GRF na academia levou Mettler e Rohner (2009) para uma abordagem abrangente e relacionada à cooperação. Isso está no nível de relacionamento de negócio, coordenação - nível de processo, e comunicação - nível de sistemas de informação entre a empresa e seus fornecedores. Essa abordagem parece melhorar a eficiência e a efetividade da colaboração e, simultaneamente, melhorar a qualidade, a segurança e a inovação

(METTLER; ROHNER, 2009). O resultado de uma boa gestão de fornecedores associa-se a promoção de comunicação e confiança na cadeia de suprimentos (TIDY; WANG; HALL, 2016). Ainda assim, Mohammed, Harris e Govindan *et al.* (2019) levantam a questão de que poucos estudos na área de GRF tratam sobre as dimensões da sustentabilidade que a envolvem, que seriam a econômica, a ambiental e a social. Inclusive, define-se que uma GRF Sustentável seria aquela que considera essas três dimensões no gerenciamento da operação, do fluxo das informações e do fluxo do dinheiro (MOHAMMED; HARRIS; GOVINDAN, 2019).

Essas relações entre os atores que estão na cadeia de suprimento é um dos aspectos levantados na pesquisa de Marshall *et al.* (2016) ao tratar sobre as estratégias de divulgação das cadeias. Os autores defendem uma ligação entre a GRF com um processo de comunicação e divulgação em cadeias produtivas. Além disso, Marshall *et al.* (2016) apresentam um cenário onde as cadeias produtivas de um número considerável de empresas são altamente complexas e globalizadas, o que é citado por Gold, Trautrim e Trodd (2015) — junto com a terceirização — como um dos elementos que aumenta o risco de o trabalho escravo estar presente em qualquer elo cadeia.

O Quadro 2 apresenta as proposições teóricas derivadas das categorias e subcategorias associadas a detecção e remediação da escravidão moderna em cadeias produtivas:

Proposição para categorização e subcategorização:

Categoria	Subcategoria	Descrição	Propriedade
A escravidão moderna como uma prática de gestão	Contexto industrial	Intensidade do uso de mão de obra, valor distribuído ao longo da cadeia produtiva, legitimidade e polos regionais.	A incidência da escravidão moderna terá maior incidência em setores de mão de obra intensiva, pouco valor distribuído n
	Contexto socioeconômico	Pobreza, nível educacional e nível de desemprego	A incidência da escravidão moderna terá maior incidência em setores de pobreza e o nível de desemprego forem altos
	Contexto geográfico	Isolamento e distanciamento geográfico, psicológico, político e físico dos trabalhadores da sua residência de origem.	A probabilidade de incidência da escravidão moderna será maior em setores de comércio forçado, assim como a distância com a sua residência de origem.
	Contexto cultural	Tradição, desigualdades enraizadas e crenças religiosas	Fará a ocorrência da escravidão moderna se aceitarem/normalizarem a escravidão e onde
	Contexto regulatório	Governança e atenção aos problemas da escravidão moderna por parte do governo e da iniciativa privada	A incidência da escravidão moderna será maior em setores que tiverem um baixo nível de governança e at
Detecção	Monitoramento de risco	Indicadores distribuídos pelas áreas geográficas são monitorados continuamente.	A capacidade de detecção da escravidão moderna por meio do radar de monitoramento de risco.
	Triangulação de indicadores e fontes de dados	Ao triangular dados e indicadores, é possível filtrar locais e setores industriais onde o uso da escravidão moderna é mais provável.	Empresas que realizarem a triangulação dos dados poderão detectar locais que podem utilizar mão de obra escrava.
	Investigação direcionada	Múltiplos stakeholders, companhias focais, órgãos de auditoria independentes, ONGs e agências governamentais.	Empresas que se comunicam com órgãos de auditoria para a condução de investigações direcionadas poderão detectar locais de mão de obra escrava nas suas cadeias produtivas.
Remediação	Iniciativas multistakeholder	União de stakeholders, compartilhamento de conhecimento e práticas, sinergia, aumento da legitimidade e soluções setoriais.	Empresas que realizarem iniciativas multistakeholder poderão remediar a escravidão moderna nas suas cadeias produtivas.
	Abordagens centradas nas comunidades	Ações voltadas para famílias e comunidades, como educação, saúde e proteção da criança e do sustento.	A capacidade de remediação de uma empresa por meio de abordagens centradas nas comunidades afetadas pelas ações de escravidão moderna.
	Desenvolvimento e capacitação de fornecedores	Treinamento e capacitação dos fornecedores para diminuir a vulnerabilidade da cadeia produtiva quanto ao trabalho escravo.	Empresas que investirem no desenvolvimento e capacitação de suas cadeias produtivas contra o trabalho escravo.

Fontes: adaptado de Crane (2013) e Gold *et. al.* (2015).

O Contexto industrial, Contexto socioeconômico, Contexto geográfico, Contexto cultural e Contexto regulatório são fatores que influenciam a incidência da escravidão moderna como prática de gestão em cadeias de suprimentos. A ação de responsabilidade social das empresas para combater a escravidão podem ser analisadas por meio do Monitoramento de risco, da Triangulação de indicadores e da Investigação direcionada.

Ademais, a remediação do diversos stakeholders passam pela Iniciativas *multistakeholder*, Abordagens centradas nas comunidades e o Desenvolvimento e capacitação de fornecedores.

PERCURSO METODOLÓGICO

O objetivo do estudo é compreender a gestão na cadeia de suprimento e seu relacionamento com stakeholders diante da detecção da escravidão moderna. A pesquisa optou por uma abordagem qualitativa descritiva exploratória, com a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2011), pois o estudo pretende analisar os fenômenos com base no ponto de vista dos informantes, descobrir múltiplas realidades e desenvolver uma compreensão holística das ações da Responsabilidade Social Empresarial - RSE da empresa MSQ (nome fantasia) e do Instituto InPACTO. A pesquisa busca testar as proposições do quadro teórico de Crane (2013) e Gold et. al. (2015) sobre a gestão de cadeia de suprimentos no contexto do trabalho escravo. A escolha da empresa multinacional do setor químico-farmacêutico foi devido à cadeia de suprimentos com diversos fornecedores no Brasil e em países como Alemanha, China e Índia. O Instituto InPACTO foi escolhido por reunir mais de 50 empresas signatárias dos dez compromissos de monitoramento da cadeia produtiva para erradicar atividades análogas à escravidão. O InPACTO foi selecionado como um representante significativo na pesquisa por ser reconhecido internacionalmente pela OIT e citado como boas práticas em fóruns de sustentabilidade (INPACTO, 2020).

A pesquisa analisou os dados primários por meio da entrevista com a coordenadora do Instituto InPACTO e secundários dos relatórios de sustentabilidade da empresa MSQ de 2019, 2020 e 2021. A primeira etapa do estudo foi realizar o *design* por meio de levantamento de artigos acadêmicos da dimensão social em cadeia de suprimentos, do trabalho escravo moderno, do trabalho escravo em cadeia de suprimentos e da gestão de relacionamentos de fornecedores em cadeia. A segunda etapa considerou as categorias e subcategorias do referencial teórico: o contexto industrial, contexto socioeconômico, contexto geográfico, contexto cultural e contexto regulatório. Esse escopo contribui para revelar uma complexidade do campo de estudo sobre a escravidão como prática de gestão em cadeias de suprimentos para detecção e remediação em cadeias de suprimento. A ação de responsabilidade social das empresas em detectar as práticas ilegais da escravidão podem ser analisadas por meio do monitoramento de risco, da triangulação de indicadores e fontes de dados e da investigação direcionada. Por fim, a remediação do diversos *stakeholders* passam pelas iniciativas *multistakeholder*, abordagens centradas nas comunidades e o desenvolvimento e capacitação de fornecedores. A primeira e a segunda etapa foram realizadas com o apoio de um software Nvivo 12 com a seguinte sequência (AMRUTHA; GEETHA, 2020; O'NEILL; BOOTH; LAMB, 2018): criação do projeto, criação de diretório para entrevistas, relatório de sustentabilidade e artigo acadêmicos. A leitura fluindo da entrevista com o InPACTO e a análise dos relatórios de sustentabilidade, codificando os trechos em cada uma das subcategorias de análise. As saídas geradas no software foram: dendrograma para identificar classes de cluster, busca por frequência de palavras (50 e 25), hierarquia de codificações em formato de percentual e número de trechos codificados por categoria e subcategoria.

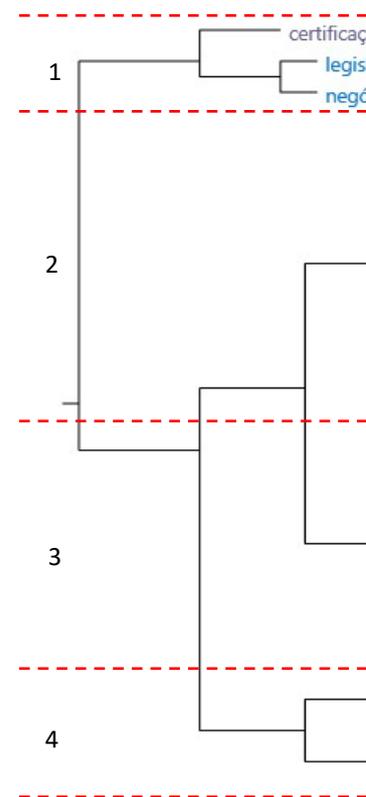
A análise dos dados foi fundamentada na integração do modelo teórico de Crane (2013) sobre a escravidão moderna prática de gestão em cadeias produtivas em função da teorização do estudo de Gold et. al. (2015) referente aos desafios sociais da gestão de cadeia.

ANÁLISE E DISCUSSÃO

O Quadro 3 e a Figura 1 cruzam o percentual das subcategorias discutidas pelo InPacto junto com trechos da entrevista.

	InPacto	
Gestão do relacionamento, escravidão moderna como uma prática de gestão: contexto, detecção, remediação	Contexto cultural	6%
	Contexto geográfico	1%
	Contexto industrial	20%
	Contexto regulatório	14%
	Contexto socioeconômico	3%
	Detecção	
	Investigação direcionada	9%
	Monitoramento de risco	18%
	Triangulação de indicadores e fontes de dados	5%
	Remediação	
	Abordagens centradas nas comunidades	1%
	Desenvolvimento e capacitação de fornecedores	14%
	Iniciativas <i>multistakeholder</i>	8%

Fonte: dos Autores baseado na codificação com uso do Nvivo
 Quadro 3: codificação de trechos da entrevista do INPACTO



Fonte: dos Autores
 Figura 1: quatro clusters identificados
 Nvivo – dendrograma

O “cluster 1” apresenta os dados codificados por meio do dendrograma – Figura 1, que contribui para a discussão do contexto regulatório e industrial, onde o InPACTO afirmou “*certificação tem pouco resultado no monitoramento de cadeias*”. O certificado ajuda as empresas na construção de legitimidade, mas não garante que a empresa faz sua parte (GOLD; TRAUTRIMS; TRODD, 2015). A pressão da legislação citada pelo InPACTO no estado da Califórnia/EUA: “*pressionou cadeias como do café, da madeira e da pecuária, mas não gerou uma evidência de mudança em ações de responsabilidade social nas empresas*”.

O “cluster 2” está relacionado a detecção, pois revela que os signatários do InPacto são orientados sobre as dez regras do monitoramento a serem realizadas, por exemplo, “*todo signatário deve apoiar à lista suja do trabalho escravo*”. Uma das regras afirma que a lista suja deve ser utilizada, mas há discussões e falta de apoio de mais de 20% dos signatários. A lista suja é utilizada por instituições bancárias no Brasil para avaliar o risco de crédito ligado às questões sociais da cadeia. A lista suja é um instrumento intersetorial e de múltiplos stakeholders. Gold et. al. (2015) afirmaram do trabalho de múltiplos stakeholders, incorporando ferramentas e tecnologia no combate ao trabalho escravo. O reconhecimento internacional da lista suja também ajudou no trabalho do InPACTO. Foi o que Crane (2013) defendeu no movimento institucional como impulsionador de ações de responsabilidade social em nível organizacional e individual. Ademais, os contextos industrial, regulatório e socioeconômico têm maior relevância para os membros do InPACTO, comparado com o geográfico e cultural.

Apesar dos compromissos de signatários de InPACTO – “cluster 3” estarem mais relacionado a remediação defendida por Gold et. al. (2015), os próprios membros enfrentam sérias dificuldades de erradicar as práticas análogas à escravidão devido à alta complexidade – diversas camadas de fornecedores (YAWAR; SEURING, 2017). Por outro lado, a remediação pode enfrentar o que Cooke (2002) diz sobre um processo de negação da escravidão em cadeia de suprimentos e baixo engajamento dos fornecedores (STEVENSON; COLE, 2018). De outro lado, há exemplo apresentado pelo InPACTO de ações de responsabilidade social na cadeia do babaçu, do chocolate, da madeira e do setor de moda-fashion. Por exemplo, dados revelam o bom trabalho que a C&A implantou no caso da mudança de abordagem de comunicação e conscientização de fornecedores defendidas por Mettler; Rohner (2009) junto com Tidy, Wang e Hall (2016), pois demonstrou melhoria em indicadores do monitoramento junto ao InPACTO.

O “cluster 4” está relacionado a investigação direcionada, monitoramento de risco, triangulação de indicadores/dados por meio da ferramenta “lista suja”. A ferramenta ajuda as empresas a compreender o que é o trabalho escravo associado às condições degradante, jornada exaustiva, dívida ilegal e restrição de liberdade por meios físico e/ou psicológicos. Dados do InPACTO apontam que só depois que empresas foram incluídas na Lista Suja ou tiveram o seu crédito restrito por bancos, elas implantaram medidas de detecção dos riscos sociais e de triangular informações com fornecedores.

A gestão do relacionamento entre fornecedores no combate à escravidão moderna como uma prática de gestão parece estar associada aos contextos industrial, regulatório e socioeconômico. Esses dados corroboram com as proposições de Crane (2013) e de Gold et. al. (2015). Por exemplo, a pobreza e a situação de vulnerabilidade se aproveita de um fraco ambiente regulatório. A detecção e a remediação em cadeia de suprimentos podem contribuir para mais ações de múltiplos stakeholders como ocorreu com a ações do Instituto InPACTO e a lista suja. Entretanto, dados revelaram um baixo interesse dos signatários do InPACTO na comunicação com a comunidade e com trabalhadores resgatados. Por exemplo, há poucas empresas criando parcerias com o poder público, ofertando cursos de capacitação para trabalhadores resgatados do trabalho escravo.

O Quadro 3 apresenta o número de trechos codificados nos relatórios de sustentabilidade da empresa MSQ junto com o Instituto InPACTO:

Escravidão moderna como uma prática de gestão e os desafios da detecção em cadeias de suprimentos	Categorias e subcategorias	Dados primários	Dados secundários		
		Nº de trechos codificados			
		Instituto INPACTO	GRI 2019	GRI 2020	GRI 2021
	Contexto cultural	7	0	0	0
	Contexto geográfico	3	1	2	0
	Contexto industrial	20	3	2	2
	Contexto regulatório	12	3	2	2
	Contexto socioeconômico	5	3	3	2
	Gestão do relacionamento em cadeia de suprimento				
	Detecção				
	Investigação direcionada	9	2	2	1
	Monitoramento de risco	17	2	3	1
	Triangulação de indicadores e fontes de dados	8	1	1	1
	Remediação				
	Abordagens centradas nas comunidades	2	2	3	1
	Desenvolvimento e capacitação de fornecedores	16	2	3	1
	Iniciativas multistakeholder	12	4	2	1

Fonte: dos Autores – gerado por meio da codificação no software Nvivo

Quadro X: codificação dos trechos nas categorias e subcategorias de análise

Proposição 1:

A incidência da escravidão moderna terá maior probabilidade de ocorrência em setores com mão de obra intensiva, pouco valor distribuído na cadeia produtiva.

Analisando o contexto industrial e socioeconômico, Crane (2013) apresenta que quanto menor a legitimidade de uma indústria, maior será a probabilidade de incidência da escravidão. Além disso, setores que utilizam mão de obra intensiva são mais favoráveis a redução de custos que ultrapassem a dignidade do trabalhador. De acordo com os relatórios da empresa MSQ, ela reconhece que certos fornecedores fazem o uso intensivo da mão de obra: “*a operação internacional em países de baixa e média renda tem requisitos rigorosos compliance*”. A Índia é um dos países fornecedores de produtos minerais mais representativos para a empresa MSQ. Foi o que o Instituto InPACTO afirmou sobre setores como o babaçu, o cacau e a madeira que abastecem empresas farmacêuticas, de chocolates e de siderúrgicas com o uso do carvão vegetal.

Proposição 2:

A incidência da escravidão moderna terá maior probabilidade de ocorrência em locais onde a pobreza e o nível de desemprego forem altos e o nível educacional for baixo.

Proposição 3:

A probabilidade de incidência da escravidão moderna será maior onde o isolamento geográfico do negócio for alto, assim como a distância psicológica, geográfica e política dos trabalhadores com a sua residência de origem.

Proposição 4:

Fará a ocorrência da escravidão moderna ser mais propícia quando tradições e crenças religiosas aceitarem/normalizarem a escravidão e onde as desigualdades estarem enraizadas.

A empresa MSQ declara no relatório um foco na seleção e na administração de fornecedores. A identificação de questões sociais (trabalho escravo, saúde e segurança) pode ajudar a triangular dados de fornecedores de risco (GOLD; TRAUTRIMS; TRODD, 2015; YAWAR; SEURING, 2017). Um exemplo é o da “mica” – produto mineral que abastece a indústria química-farmacêutica. Na Índia, um dos fornecedores recebeu atenção nos relatórios, pois a empresa destacou: “*obtemos matérias-primas somente de fornecedores em trabalho formal*”. Ao que parece o fornecedor indiano mantinha algumas tradições e valores regionais com um risco elevado das regras do trabalho decente, além de interagir com uma alta oferta de mão de obra de pessoas vivendo em situação de vulnerabilidade (Bales, 2004). Dados do InPACTO indicam que a região do Maranhão apresenta um dos menores índices de desenvolvimento humano – IDH, o que representa um campo fértil para o aliciamento de trabalhadores sob condições desumanas.

Proposição 5:

A incidência da escravidão moderna será mais propícia quando governos e a iniciativa privada tiverem um baixo nível de governança e atenção aos problemas ligados com a escravidão.

Considerando que um ambiente de trabalho formal é um aspecto de legitimidade e que há consciência quanto a cadeias que utilizam mão de obra intensiva, a manutenção da companhia a esses fatores pode reduzir o risco dos trabalhadores quanto a problemática da escravidão moderna. A cadeia de suprimento da mica na Índia recebeu uma seção exclusiva nos relatórios de sustentabilidade da empresa MSQ. Os estados onde a extração da matéria-prima foi executada, sofreram de instabilidade política, pobreza e trabalho infantil generalizado, além de possuírem níveis de alfabetização e de frequência escolar abaixo da média nacional. Para Crane (2013), a pobreza e o nível educacional são fatores críticos do contexto socioeconômico no que tange a promoção da escravidão moderna. O combate a esses aspectos pode diminuir consideravelmente a vulnerabilidade da cadeia na Índia, e observa-se que a empresa toma medidas quanto a isso.

Proposição 6:

A capacidade de detecção da escravidão moderna será maior quando o negócio empregar um radar de monitoramento de risco.

Proposição 7:

Empresas que realizarem a triangulação dos seus dados e indicadores terão mais capacidade para detectarem locais que podem utilizar mão de obra escrava nas suas cadeias.

Dados da empresa MSQ parecem indicar o engajamento no monitoramento e na triangulação de informações na Índia, com alguns fornecedores de alto risco. Por exemplo, os relatórios indicam uma estratégia de educação e de conscientização por meio de treinamentos e reuniões. Dentre seus esforços no campo educacional, a MSQ destaca a fundação de 3 escolas e de 5 centros de treinamentos vocacionais nas áreas de mineração da mica que são administradas por uma ONG local, além de uma quarta escola que é gerida por um dos seus fornecedores. Já na questão de acesso à saúde, a empresa fundou um centro de saúde que também é administrado pela mesma ONG responsável pelas escolas. Segundo Gold, Trautrim e Trodd (2015), essa aproximação centrada em comunidades pode aumentar a capacidade das empresas em gerir o risco na perda do controle em cadeias de suprimento. Nesse sentido, observa-se que a empresa MSQ pode

reduzir o risco dos trabalhadores em condições de escravidão moderna nos locais onde seus projetos são desenvolvidos a partir de tais ações.

Proposição 8:

Empresas que se comunicam com órgãos de auditoria independentes e agências governamentais para a condução de investigações direcionadas têm mais capacidade para detectarem se há uso de mão de obra escrava nas suas cadeias produtivas.

Proposição 9:

Empresas que realizarem iniciativas *multistakeholder* terão mais capacidade e eficiência para remediarem a escravidão moderna nas suas cadeias produtivas.

Há uma declaração no relatório da empresa MSQ: “*são observados o regulamento do GRI Standards, em sua opção essencial, e optamos por não realizar verificação externa*”. Apesar do engajamento da empresa com a comunidade, com governos, não há um foco de uma auditoria externa para ajudar na construção e validação dos dados publicados no relatório de sustentabilidade. As iniciativas *multistakeholder* com a participação ativa da empresa: operações identificadas como “risco” para a ocorrência de análogo ao escravo. A área de *compliance* da empresa entra com as medidas para diminuir a probabilidade de as práticas ocorrerem.

Proposição 10:

A capacidade de remediação de uma empresa será maior quando ela realizar abordagens centradas nas comunidades afetadas pelas atividades das suas cadeias produtivas.

Proposição 11:

Empresas que investirem no desenvolvimento e capacitação dos seus fornecedores fortalecerão suas cadeias produtivas contra o trabalho escravo, fortalecendo suas capacidades de remediação.

Os dados do relatório parecem contribuir sobre a proposta de remediação de Gold et. al. (2015) com diversos stakeholders. Há uma comunicação direta com as partes interessadas definidas como estratégicas ao desempenho da RSE: “colaboradores, fornecedores, governo, organizações não governamentais (ONGs) e clientes”. Alguns dos temas mais recorrentes no relatório de 2019, 2020 e 2021 foram direitos humanos, trabalho infantil, trabalho escravo, *compliance*, anticorrupção, resíduos farmacêuticos, gestão de risco e a legislação ambiental. Os tópicos foram discutidos para alta direção da organização. Ao que tudo indica, há um avanço nos quesitos da remediação – iniciativas, abordagem múltipla de stakeholders e treinamento de fornecedores, porém, parecem não ter contato com comunidades em países como o Brasil.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo da gestão na cadeia de suprimento junto com os diversos stakeholders envolvidos na dimensão social – escravidão moderna, sugere que a erradicação deveria incorporar uma forte noção do contexto e da dinâmica da detecção e remediação em cadeias produtivas. Fundamentada na abordagem de ferramentas de gestão da cadeia de

suprimentos na detecção do trabalho escravo moderno, a pesquisa propõe uma avaliação preliminar dos desafios que a escravidão representa para a gestão dos fornecedores: conceito do que é trabalho análogo à escravidão, identificação e ação de responsabilidade social. Por exemplo, uma ideia que parece oportuna é o desenvolvimento de ferramentas e sistemas de indicadores para detectar a escravidão nas cadeias de suprimentos (GOLD; TRAUTMANS; TRODD, 2015). O instituto InPACTO poderia ser o campo a ser explorado para a validação da tecnologia e sua eficácia, pois reúne signatários com “interesses comuns”. Apesar disso, alguns signatários possuem a membresia do InPACTO por mero simbolismo, dado que suas ações de combate ao trabalho escravo ainda demandem o apoio à “lista suja” do trabalho escravo – reconhecida internacionalmente (OIT, 2009). A pressão da força institucional parece representar um *drive* de abertura de novas instituições voluntárias – é o caso do Pacto que, mais tarde, se tornou o instituto InPACTO em 2005 (CRANE, 2013).

Abordar o problema gerencial do trabalho escravo nas cadeias produtivas implica compreender o problema da escravidão, sua lógica financeira, sociocultural e seus riscos. No nível macroeconômico, o trabalho escravo nas cadeias produtivas pode ser classificado economicamente como um aspecto adicional dos custos sociais externos que precisam ser internalizados para garantir a concorrência leal e o funcionamento dos mercados. Em um nível microeconômico, a escravidão pode ser vista como a tentativa dos proprietários de escravos de subestimar o preço do trabalho ilegítimamente, aproveitando-se de condições específicas relacionadas à indústria e ao cenário institucional mais amplo, ou seja, o contexto socioeconômico, cultural, regulatório e geográfico (Crane, 2013). Os limites do estudo estão relacionados ao enfoque de uma pesquisa empírica com dados primários para aprofundar a dimensão social em cadeia de suprimentos. Além disso, a pesquisa abre um caminho para uma agenda de estudos de indicadores sociais, de mecanismos ocultos na cadeia que permitem a escravidão florescer.

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

AMRUTHA, V. N.; GEETHA, S. N. A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability. **Journal of Cleaner Production**. Elsevier Ltd, 20 fev. 2020.

ANTI-SLAVERY INTERNATIONAL. **What is modern slavery?** Disponível em: <<https://www.antislavery.org/slavery-today/modern-slavery/>>. Acesso em: 9 nov. 2017.

BALES, K. **Disposable people: new slavery in global economy**. California: [s.n.]. 2004

BARCELOS, B. AP. et al. As questões de responsabilidade corporativa na cadeia de suprimentos: uma revisão da literatura. **Journal of Open Research**, v. 1, n. 1, p. 1–10, 2020.

BARDIN, L. **Content analysis**. São Paulo, Edições ed. São Paulo: [s.n.]. v. 2, 2011

BENSTEAD, A. V; HENDRY, L. C.; STEVENSON, M. Horizontal collaboration in response to modern slavery legislation. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 38, n. 12, p. 2286–2312, 1 jan. 2018.

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.

BRASIL. **Presidência da República**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2003/L10.803.htm>. Acesso em: 27 out. 2018.

BURMESTER, B.; MICHAILOVA, S.; STRINGER, C. Modern slavery and international business scholarship: the governance nexus. **critical perspectives on international business**, v. 15, n. 2/3, p. 139–157, 1 jan. 2019.

CARUANA, R. et al. Modern Slavery in Business: The Sad and Sorry State of a Non-Field. **Business and Society**, v. 60, n. 2, p. 251–287, 1 fev. 2021.

COOKE, B. **Management's denial of slavery**. [s.l.] Institute for Development Policy and Management, University of Manchester, 2002.

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.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147–160, 1983.

EMBERSON, C.; PINHEIRO, S. M.; TRAUTRIMS, A. Adaptations to first-tier suppliers' relational anti-slavery capabilities. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 25, n. 3, p. 3–32, 2021.

FLYNN, A.; WALKER, H. Corporate responses to modern slavery risks: an institutional theory perspective. **European Business Review**, v. 33, n. 2, p. 295–315, 1 jan. 2021.

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.

GIMENEZ, C.; TACHIZAWA, E. M. Extending sustainability to suppliers: a systematic literature review. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 17, n. 5, p. 531–543, 2012.

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.

ILO. **Fighting forced labour: the example of Brazil**. Geneva: International Labour Office, 2009.

INPACTO. **Índice para empresas criarem políticas de Direitos Humanos. IVI InPACTO**. São Paulo: [s.n.]. 2020

MARSHALL, D. et al. What's Your Strategy for Supply Chain Disclosure? **MIT Sloan Management Review**, v. 57, n. 2, p. 37–45, 2016.

METTLER, T.; ROHNER, P. Supplier relationship management: A case study in the context of health care. **Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research**, v. 4, n. 3, p. 58–71, 2009.

MOHAMMED, A.; HARRIS, I.; GOVINDAN, K. A hybrid MCDM-FMOO approach for sustainable supplier selection and order allocation. **International Journal of Production Economics**, v. 217, p. 171–184, 1 nov. 2019.

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>. 2012

NEW, S. J. Supply Chain Management : An International Journal Article information : Users who downloaded this article also downloaded : About Emerald www.emeraldinsight.com. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 20, n. 6, p. 1–17, 2015.

O'NEILL, M.; BOOTH, S.; LAMB, J. Using nvivo™ for literature reviews: The eight step pedagogy (N7+1). **Qualitative Report**, v. 23, n. 13, p. 24–39, 2018.

SARKIS, J.; HELMS, M. M.; HERVANI, A. A. Reverse logistics and social sustainability. **Corporate social responsibility and environmental management**, v. 17, n. 6, p. 337–354, 2010.

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.

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.

TIDY, M.; WANG, X.; HALL, M. The role of Supplier Relationship Management in reducing Greenhouse Gas emissions from food supply chains: Supplier engagement in the UK supermarket sector. **Journal of Cleaner Production**, v. 112, p. 3294–3305, 20 jan. 2016.

WALK FREE FOUNDATION (org.). **The Global Slavery Index**. [s. l.], 2018. Disponível em: <https://downloads.globalslaveryindex.org/ephemeral/GSI-2018_FNL_190828_CO_DIGITAL_P-1650749452.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2022.

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.

ZAHID, M. et al. Boardroom gender diversity: Implications for corporate sustainability disclosures in Malaysia. **Journal of Cleaner Production**, v. 244, 20 jan. 2020.