

UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**ANÁLISE DO DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES EM PRÁTICAS
DE SUSTENTABILIDADE SOCIAL: ESTUDO DE CASO EM EMPRESAS
DO AGRONEGÓCIO**

BRUNA APARECIDA BARCELOS

ORIENTADORA: PROF.^a. DR.^a ELICIANE MARIA DA SILVA

SANTA BÁRBARA D' OESTE

2021

UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**ANÁLISE DO DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES EM PRÁTICAS
DE SUSTENTABILIDADE SOCIAL: ESTUDO DE CASO EM EMPRESAS
DO AGRONEGÓCIO**

BRUNA APARECIDA BARCELOS

ORIENTADORA: PROF.^a DR.^a ELICIANE MARIA DA SILVA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, como requisito para obtenção do Título de Mestre em Engenharia de Produção.

SANTA BÁRBARA D' OESTE

2021

[FICHA CATALOGRÁFICA]

**ANÁLISE DO DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES EM PRÁTICAS
DE SUSTENTABILIDADE SOCIAL: ESTUDO DE CASO EM EMPRESAS
DO AGRONEGÓCIO**

BRUNA APARECIDA BARCELOS

Dissertação de Mestrado defendida e aprovada, em 26 de maio de 2021, pela Banca Examinadora constituída pelos Professores:

Prof. Dra. Eliciane Maria da Silva (Orientador)
(UNIMEP – Universidade Metodista de Piracicaba)

Prof. Dra. Andrea Lago da Silva
(UFSCAR- Universidade Federal de São Carlos UFSCar)

Prof. Dr. Remo Augusto Padovezi
(UNIMEP – Universidade Metodista de Piracicaba)

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por determinar a mim esse ciclo. Aos meus pais e família, pelo incentivo e amor incondicional.

À orientadora Prof. Dra. Eliciane Maria da Silva, pela paciência e incentivo.

Membros da banca, professores Remo Augusto Padovezi e Andrea Lago da Silva.

À Secretaria do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da FEA – UNIMEP.

À Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo da Universidade Metodista de Piracicaba.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

Barcelos, Bruna Aparecida. **Análise do desenvolvimento de fornecedores em práticas de sustentabilidade social: estudo de caso em empresas do agronegócio**. 2021. 113f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara d'Oeste, 2021.

RESUMO

Nas empresas, a gestão da cadeia de suprimentos sustentável pode ser vista como uma grande vantagem competitiva, principalmente a longo prazo, visto que engloba, de maneira conjunta, as dimensões econômicas, ambientais e sociais. Entretanto, a abordagem da dimensão social na cadeia de suprimentos ainda é pouco desenvolvida, quando comparada com as dimensões ambiental e econômica. Essa pesquisa tem como objetivo analisar como a empresa focal gerencia as práticas de sustentabilidade social no desenvolvimento de fornecedores no setor do agronegócio. Para isto realizou-se uma revisão sistemática da literatura sobre questões sociais voltadas à sustentabilidade dentro das cadeias de suprimentos do agronegócio. A partir das informações coletadas na literatura, estruturou-se um estudo de caso com três empresas focais. Mediante os dados analisados, foi possível identificar que as principais práticas sociais adotadas pelas empresas no desenvolvimento de fornecedores foram: promover o combate à corrupção, promover compras locais, adotar normas que abrangem a sustentabilidade social, instruir os fornecedores com base na responsabilidade social corporativa (RSC), realizar auditorias para averiguar o trabalho análogo à escravidão e infantil, educação, direitos humanos, realizar programas de igualdade e orientar sobre saúde e segurança. Como contribuição, o presente trabalho contribuirá para um maior entendimento sobre as consequências do desenvolvimento de fornecedores na dimensão social e serve de base para pesquisas futuras nessa área.

PALAVRAS-CHAVE: Práticas Sociais, Sustentabilidade Social, Cadeia de Suprimentos e Agronegócio.

Barcelos, Bruna Aparecida. **Analysis of supplier development in social sustainability practices: a case study for agribusiness companies**. 2021. 113f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara d'Oeste, 2021.

ABSTRACT

The sustainable supply chain management in companies can be seen as a great competitive advantage in companies, especially in the long term, since it addresses, in a joint way, the economic, environmental and social dimensions of the functioning and of the participants of this chain. In this aspect, the social dimension of supply chains is still underdeveloped when compared to the environmental and economic dimensions. This research had the main objective of analyzing how the focal company manages social sustainability practices in the development of suppliers in the agribusiness sector. For this, a systematic review of the literature on social issues related to sustainability was carried out within the agribusiness supply chains. From the information collected in the literature, a case study was structured in three companies. Through the analyzed data it was possible to discover that the social practices adopted in the focal company in the development of suppliers were: promote the fight against corruption, promote local purchases, norms that cover social sustainability, instructions for suppliers based on corporate social responsibility (CSR), auditing to face slave and child labor, education, human rights, equality programs and guidance on health and safety. As a contribution, the present work will contribute to a greater current understanding of the consequences of supplier development in the social aspect and serves as a basis for further future research in this area.

KEYWORDS: Social practices, Social Sustainability, Supply Chain and Agribusiness.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. ARTIGOS PUBLICADOS EM SSCM	5
FIGURA 2. INTERSECÇÃO DAS TRÊS DIMENSÕES	9
FIGURA 3. INTERSECÇÃO DAS TRÊS DIMENSÕES	20
FIGURA 4. ETAPAS DE DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES.....	23
FIGURA 5. ESTRUTURAÇÃO DETALHADA DO AGRONEGÓCIO	27
FIGURA 6. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	34
FIGURA 7. FASES DA METODOLOGIA DA PESQUISA	36
FIGURA 8. FASES DA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA (RSL)	37
FIGURA 9. PRÁTICAS SOCIAIS NO DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES NO SETOR DO AGRONEGÓCIO.....	38
FIGURA 10. OS PRINCIPAIS <i>STAKEHOLDERS</i> DA CADEIA DO AGRONEGÓCIO QUE PROMOVEM A SUSTENTABILIDADE SOCIAL	39
FIGURA 11. DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DOS <i>STAKEHOLDERS</i>	40
FIGURA 12. NÚMERO DE ARTIGOS POR ANO	41
FIGURA 13. NÚMERO DE ARTIGOS POR PERIÓDICOS.....	41
FIGURA 14. ETAPAS DE UM ESTUDO DE CASO	43
FIGURA 15. CADEIA DE SUPRIMENTOS DA EMPRESA DHARMA	45
FIGURA 16. CADEIA DE SUPRIMENTOS DA EMPRESA OCEANIC.....	45
FIGURA 17. CADEIA DE SUPRIMENTOS DA EMPRESA CISNE.....	46
FIGURA 18. GRUPOS PRIMÁRIOS E SECUNDÁRIOS	58
FIGURA 19. PERCENTUAL DE GÊNERO	65

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1. RESUMO COMPARATIVO ENTRE AS CARACTERÍSTICAS DAS NORMAS NBR 16001 E NBR ISO 26000	16
QUADRO 2. QUESTÕES SOCIAIS.....	17
QUADRO 3. DIFERENÇAS ENTRE O DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES REATIVO E ESTRATÉGICO	24
QUADRO 4. PRÁTICAS SOCIAIS PARA O DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES.....	25
QUADRO 5. PRÁTICAS SOCIAIS NO DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES DA CADEIA DO AGRONEGÓCIO.....	30
QUADRO 6. PRINCIPAIS CRITÉRIOS PARA RSL.....	37
QUADRO 7. DADOS DAS ENTREVISTAS	47
QUADRO 8. FORMAS PARA GARANTIR O RIGOR DA PESQUISA	48
QUADRO 9. DESCRIÇÃO DAS PRÁTICAS SOCIAIS PARA O DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES - DHARMA.....	59
QUADRO 10. CARACTERÍSTICAS DOS FORNECEDORES	62
QUADRO 11. DESCRIÇÃO DAS PRÁTICAS SOCIAIS PARA O DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES - OCEANIC	67
QUADRO 12. DESCRIÇÃO DAS PRÁTICAS SOCIAIS PARA O DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES - CISNE	74
QUADRO 13. CARACTERÍSTICAS DE DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES NAS EMPRESAS PESQUISADAS	77
QUADRO 14. CLASSIFICAÇÃO DOS <i>STAKEHOLDERS</i> COMO PRIMÁRIOS E SECUNDÁRIOS	81

LISTA DE TABELAS

TABELA 1. FATOR DE IMPACTO DOS PERIÓDICOS COM MAIS PUBLICAÇÕES SOBRE O TEMA ..	42
TABELA 2. ARTIGOS COM MAIOR INCIDÊNCIA DE CITAÇÕES.....	42
TABELA 3. DISTINÇÃO ENTRE FORNECEDORES	54
TABELA 4. FORNECEDORES LOCAIS.....	64
TABELA 5. CASOS DE CORRUPÇÃO	69
TABELA 6. FORNECEDORES LOCAIS.....	71
TABELA 7. PERCENTUAL DE EMPREGADOS POR CARGOS	72
TABELA 8. PERCENTUAL DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA (PCD).....	73

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABAG	Associação Brasileira de Agronegócio
ADM	<i>Archer Daniels Midland</i>
APR	Atum de Pesca Responsável
BSCI	<i>Business Social Compliance Initiative</i>
CEPEA	Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada
DF	Desenvolvimento de Fornecedores
Embrapa	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
EPA	<i>Environmental Protection Agency</i>
FIP	<i>Fishery Improvement Project</i>
FSC	<i>Forest Stewardship Council Project</i>
GRI	Global Reporting Initiative
GSCM	<i>Green Supply Chain Management</i>
IDF	Índice de Desempenho de Fornecedores
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
ISCC	Certificação Internacional em Sustentabilidade e Carbono
ISSF	<i>International Seafood Sustainability,</i>
IUU	<i>Illegal, Unreported and Unregulated fishing</i>
JCR	<i>Journal Citation Reports</i>
JIT	<i>Just In Time</i>
LGBT	Lésbicas, Gays, Bissexuais e Transgênero
NBR	Norma Brasileira
NDA	<i>Non-Disclosure Agreement</i>
OCR	Organismo de Certificação de Sistema de Gestão da Responsabilidade Social
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONG	Organização Não Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
PCD	Pessoa Com Deficiência
PDCA	<i>Plan-Do-Check-Act</i>

PIB	Produto Interno Bruto
PVR	<i>Proactive Vessel Register</i>
QAF	Questionário de avaliação
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
RSL	Revisão Sistemática da Literatura
SCM	<i>Supply Chain Management</i>
SSCM	<i>Sustainable Supply Chain Management</i>
SSSCM	<i>Social Sustainability in Supply Chain Management</i>
TBL	<i>Triple Bottom Line</i>
TQM	<i>Total Quality Management</i>
WCED	<i>World Commission on Environment and Development</i>

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	1
1.1	OBJETIVOS	4
1.2	JUSTIFICATIVA DO TRABALHO.....	4
1.3	ESTRUTURAÇÃO GERAL DA PESQUISA.....	7
2.	REVISÃO TEÓRICA.....	8
2.1	HISTÓRICO SOBRE O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	8
2.1.1	GESTÃO SUSTENTÁVEL DA CADEIA DE SUPRIMENTOS E SUSTENTABILIDADE SOCIAL.....	10
2.2	RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA (RSC)	12
2.2.1	QUESTÕES SOCIAIS.....	17
2.2.2	STAKEHOLDERS NA SUSTENTABILIDADE SOCIAL.....	19
2.2.3	DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES SUSTENTÁVEIS	22
2.3	AGRONEGÓCIO.....	26
2.3.1	PRÁTICAS SOCIAIS NA CADEIA DO AGRONEGÓCIO E NO DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES.....	28
3.	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	34
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	34
3.2	FASE 1 – REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA	36
3.3	FASE 2 – ESTUDO DE CASO	43
3.3.1	ETAPA 1 – PERGUNTA DE PESQUISA.....	43
3.3.2	ETAPA 2 – SELEÇÃO DO CASO	43
3.3.3	ETAPA 3 – COLETA DE DADOS	46
3.3.4	ETAPA 4 – ANÁLISE DE CONTEÚDO.....	47
3.3.5	ETAPA 5 – DISSEMINAÇÃO DOS RESULTADOS.....	48
4.	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	49
4.1	CASO DHARMA	49

4.2	CASO OCEANIC.....	60
4.3	CASO CISNE	68
4.4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	75
5.	CONCLUSÃO	82
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	84
	APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO	97
	APÊNDICE B - ROTEIRO DE PESQUISA SEMI-ESTRUTURADA.....	98

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, as limitações dos recursos naturais e a população em busca de uma equidade social estimularam a implantação de normas regulatórias e as exigências dos consumidores, que direcionaram os negócios a integrar os conceitos de sustentabilidade em suas estratégias (WCED, 1987; SAEED; KERSTEN, 2019). No contexto empresarial, a sustentabilidade foi difundida a partir do conceito dos Três Pilares da Sustentabilidade (*Triple Bottom Line* - TBL), que tem como conceito integrar e alcançar bons resultados em três dimensões diferentes: ambiental, econômica e social (ELKINGTON, 1998). Portanto, para uma empresa se tornar sustentável, as suas operações devem atender resultados satisfatórios nestas três dimensões (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2016).

A sustentabilidade oferece ganhos econômicos e operacionais para a empresa, além de proporcionar uma imagem positiva perante a sociedade, resultando em uma vantagem competitiva (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2016). Para alcançar a sustentabilidade nas empresas, ter uma cadeia de suprimentos sustentável é considerada a melhor estratégia, entretanto, para isso, é necessário que todos os seus parceiros da cadeia possuam práticas sustentáveis (YOUNG; KIELKIEWICZ-YOUNG, 2001; NOURI; NIKABADI; OLFAT, 2019). O interesse neste tema vem crescendo e se tornando cada vez mais importante na academia, nas organizações e nas agências reguladoras, com discussões sobre o gerenciamento e a execução das cadeias de suprimentos sustentáveis. O objetivo é descobrir como aplicar uma gestão nas cadeias de suprimentos sustentáveis, para que aumente a competitividade da empresa, agregue valor a marca e atenda exigências dos clientes (GRIMM; HOFSTETTER; SARKIS, 2014; SILVESTRE, 2015a, 2015b).

Neste contexto, deu início ao conceito de Gestão da Cadeia de Suprimentos Sustentável (*Sustainable Supply Chain Management* - SSCM), que consiste no gerenciamento do fluxo de material, de informações e de capital, com a cooperação entre empresas ao longo da cadeia de suprimentos, com o intuito de alcançar as metas das três dimensões da sustentabilidade (i.e., ambiental, econômica e social),

considerando os requisitos dos clientes e das partes interessadas (SEURING; MULLER, 2008).

De acordo com Schaltegger e Burritt (2014) e Saeed e Kersten (2019), há uma predominância de estudos referentes a questões ambientais e econômicas quando se trata do contexto de sustentabilidade na cadeia de suprimentos. Rajeev *et al.* (2017) avaliaram que, em grande parte, os estudos têm se voltado a setores específicos da indústria, como elétrica, eletrônica, automobilística e logística. Além disso, há uma carência de pesquisas sobre a implementação de gestão da cadeia de suprimentos sustentável em economias emergentes, como o Brasil (MUNNY *et al.*, 2019). Já no estudo de Lis, Sudolska e Tomanek (2020), os autores verificaram que, apesar da crescente preocupação com o tema, ainda há poucos estudos que analisam a sustentabilidade social na cadeia de suprimentos.

As práticas relacionadas à sustentabilidade social na cadeia de suprimentos são focadas em condições de trabalho, ausência do trabalho infantil, direitos humanos, saúde e segurança, desenvolvimento de populações minoritárias, inclusão social e de gênero (YAWAR; SEURING, 2017). Essas práticas sociais têm implicações diretas nas decisões de compras das empresas focais, resultando na promoção de direitos humanos, segurança, filantropia, direito dos trabalhadores, benefícios e salários de seus fornecedores (LEIRE; MONT 2010). Em relação a estratégia de comunicação, as empresas se comunicam com seus *stakeholders* (partes interessadas, em português) por meio de iniciativas de responsabilidade social corporativa, com o intuito principal de manter/expandir uma base de consumidores (YAWAR; SEURING, 2017).

As empresas, que visam a sustentabilidade social, estão adotando programas de desenvolvimento de fornecedores com foco nas questões de responsabilidade social para adequar sua cadeia de suprimentos, pois os fornecedores são um elo importante da cadeia. Essas ações, desenvolvidas para treinar e atualizar os fornecedores, resultam em um melhor relacionamento colaborativo e de confiança a longo prazo (YAWAR; SEURING, 2017). Também, a responsabilidade social pode ser monitorada pelas estratégias de *compliance* (estar conforme, em português). *Compliance* visa garantir a implementação de mecanismos ou ações provenientes dos *stakeholders* externos nos parceiros da cadeia de suprimentos (YAWAR; SEURING,

2017). Estas estratégias são baseadas em código de conduta, padrões, auditoria e monitoramento, com o objetivo de legitimar o comportamento das empresas (LUZZINI *et al.*, 2015).

Para Carter e Jennings (2004), as práticas das empresas compradoras para desenvolver seus fornecedores no contexto de sustentabilidade social é de suma importância, especialmente em um contexto de “pressão” dos *stakeholders* externos para práticas mais responsáveis dos fornecedores. Uma das ações adotadas para o programa de desenvolvimento é a utilização do código de conduta corporativo, em que as empresas exigem que seus fornecedores ajam de maneira socialmente responsável em relação às práticas trabalhistas, segurança do produto, comunidade local, condições de trabalho e práticas ambientais.

Por mais que exista um grande interesse das organizações em estabelecer e implementar a responsabilidade social, muitas empresas, especialmente no Brasil, acreditam que só é possível a implementação em companhias de grande porte (HANDY, 2005). Existem algumas empresas que usam o termo superficialmente, apenas para demonstrar para a sociedade que ela está atenta e que se preocupa com os problemas sociais (COELHO; GOSLING, 2012). Na literatura, alguns estudos apontam que a questão social possui um grande potencial no setor do agronegócio, podendo influenciar positivamente na reputação da empresa (MALONI; BROWN, 2006; HEYDER; THEUVSEN, 2009; MAZUR-WIERZBICKA, 2015).

No Brasil, este setor possui elevada importância na economia, pois compõe grande parte do Produto Interno Bruto (PIB) nacional. De acordo com os dados do Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada da Universidade de São Paulo (CEPEA, 2021b), em 2020, o PIB do agronegócio representou 26,6% do total da economia brasileira. Por outro lado, este setor vem sendo questionado pela sociedade pelo seu viés negativo referente à responsabilidade social. Por exemplo, escândalos de corrupção no setor têm comprometido, a nível mundial, a imagem do corporativismo do agronegócio brasileiro. Além disso, os impactos negativos das dimensões sociais, ambientais e econômicas alavancaram ainda mais o desgaste da reputação do Brasil perante a sociedade (GOMES; GASPERINI, 2020).

Entretanto, a literatura referente às questões sociais no agronegócio ainda é pouco estudada, especialmente em relação aos estudos empíricos mais aprofundados do setor e dos participantes de sua cadeia (DAHLSTRUD, 2008; KAYSER, 2012; LUHMANN; THEUVSEN, 2016; SHEEHY, 2015). Portanto, as questões sociais no setor do agronegócio é um assunto recente no âmbito acadêmico e ainda existem poucos estudos neste campo, principalmente, em países em desenvolvimento (MELLO *et al.*, 2020).

Em busca de aprofundar neste tema relevante e, ao mesmo tempo, pouco estudado, foi identificada a necessidade de analisar sistematicamente o gerenciamento das questões sociais na cadeia de suprimentos do agronegócio. Neste contexto, o presente trabalho busca responder a seguinte questão de pesquisa: como a empresa focal do agronegócio gerencia a sustentabilidade social no desenvolvimento de fornecedores?

1.1 OBJETIVOS

Este trabalho tem como objetivo geral analisar como as empresas focais, do setor do agronegócio, gerenciam as práticas de sustentabilidade social no desenvolvimento de fornecedores.

Para esse fim, definiu-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar as fases de desenvolvimento de fornecedores comparando a literatura com o estudo empírico;
- Entender quais são os principais *stakeholders* da empresa focal que contribuem com a sustentabilidade social.

1.2 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO

As empresas estão cada vez mais se comprometendo com a sustentabilidade, devido ser uma vantagem competitiva e, conseqüentemente, tornando uma questão estratégica (WALKER; DI SISTO; MCBAIN, 2008). Para a implantação das práticas sustentáveis nas empresas, a gestão da cadeia de suprimentos possui um papel fundamental, pois considera o processo desde a aquisição da matéria-prima até a entrega para o usuário final (LAMBERT; COOPER; PAGH, 1998; BANSAL, 2005). A

literatura relacionada à SSCM teve um aumento exponencial entre 2011 e 2019, conforme apresentado na Figura 1. Entretanto, mesmo com este aumento de estudos, a dimensão social continuou sendo pouco abordada, tanto na teoria quanto na prática (LIS *et al.*, 2020).

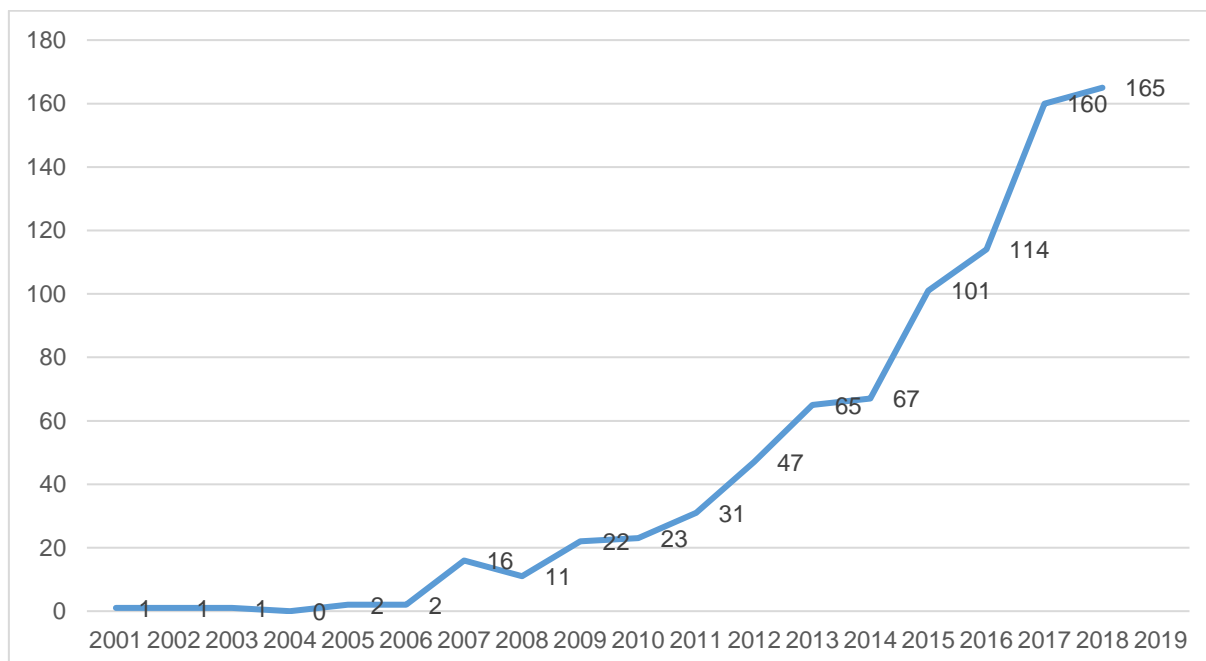


FIGURA 1. ARTIGOS PUBLICADOS EM SSCM
FONTE: ADAPTADO DE LIS *ET AL.* (2020)

No setor do agronegócio, constatou-se a falta de estudos que englobam em conjunto, as questões sociais e a cadeia de suprimentos, em economias emergentes como o Brasil (DAHLSTRUD, 2008; SHEEHY, 2015; SILVESTRE, 2015b). No Brasil, este setor é visto como um dos impulsionadores da economia nacional, conseqüentemente, ele é fundamental e vital para a economia, pois além de fornecer emprego e renda, o setor ajuda na estabilidade macroeconômica (COSTA, 2006; GASQUES; BASTOS; VALDES, 2008).

Devido à relevância do setor, há vários órgãos e institutos voltados para a sua pesquisa e desenvolvimento. Como, o Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA), que elabora indicadores de preços de produtos, de insumo e de serviços, a fim de mapear e apresentar o movimento do mercado real (CEPEA, 2021a). A Associação Brasileira de Agronegócio (ABAG), que busca soluções de suporte para os elos da cadeia produtiva. A Empresa Brasileira de Pesquisa

Agropecuária (Embrapa), que aborda soluções de inovação tecnológica e sustentabilidade para a agropecuária e agricultura brasileira (EMBRAPA, 2021).

De acordo com os dados do CEPEA (2021), o volume exportado pelo agronegócio obteve um desempenho recorde em 2020, com um aumento de 10% e faturamento de 4 %, representando US\$ 101 bilhões. Além disso, a balança comercial brasileira do setor fechou com um superávit maior que US\$ 87 bilhões (CEPEA, 2021a). Os principais produtos exportados em valor monetário foram os alimentos e a celulose, representando 63,4% do total (EMPRAPA, 2021). Outra atividade que merece atenção é a produção de cana-de-açúcar, em que o Brasil se destaca mundialmente como produtor (NACHILUK, 2021).

Mesmo com crescimento econômico deste setor, empresas multinacionais presentes no Brasil, como Archer Daniels Midland (ADM), Barry Callebaut, Bunge, Cargill, Louis Dreyfus Company, Olam International e Wilmar International estão distantes de respeitar os direitos sociais e humanos para garantir a sustentabilidade social (OXFAM, 2019). Também, na literatura há evidências de uma lacuna a ser preenchida, devido à falta de estudos relacionados as práticas de sustentabilidade social nas cadeias de suprimentos do setor do agronegócio. Para isso, os métodos de pesquisa empírica são importantes, pois permitem investigar as práticas sociais no desenvolvimento de fornecedores (DAHLSRUD, 2008; SHEEHY, 2015; MELLO *et al.*, 2020).

No que se refere às contribuições, este estudo apresenta um maior entendimento sobre as questões sociais na cadeia de suprimentos do agronegócio, demonstrando aos gestores e pesquisadores a importância do tema para a estratégia da empresa, a fim de aumentar a consciência entre colaboradores e os participantes da cadeia. Além disso, em economias emergentes como o Brasil, esse tipo de trabalho possui maior relevância, uma vez que esses países tendem a ter padrões socioeconômicos mais frágeis do que os presentes em países desenvolvidos, trazendo uma maior demanda por referências sociais no SSCM (BUSSE, 2016).

1.3 ESTRUTURAÇÃO GERAL DA PESQUISA

Esta dissertação está estruturada em quatro capítulos. O primeiro capítulo é a introdução, que tem como finalidade expor o tema central e as informações relevantes da pesquisa, além de apresentar a lacuna encontrada na literatura, o problema da pesquisa, a definição dos objetivos, a justificativa da pesquisa e a estruturação do trabalho.

O segundo capítulo apresenta a revisão teórica. Inicialmente, são introduzidas as definições sobre o conceito de sustentabilidade, a cadeia de suprimentos sustentável, as práticas de desenvolvimento de fornecedores, os colaboradores que visam a sustentabilidade social de uma forma ampla e a cadeia do agronegócio. Em seguida, são apresentadas as práticas de desenvolvimento de fornecedores no contexto de sustentabilidade social das cadeias do agronegócio.

No terceiro capítulo, a metodologia da pesquisa e suas principais etapas são apresentadas. É introduzida a caracterização da pesquisa, com relação à natureza, aos objetivos, à abordagem e aos procedimentos. É neste capítulo que se trata sobre as etapas do estudo de caso proposto, os protocolos de estudo e o cronograma.

O quarto capítulo demonstra a análise crítica dos resultados obtidos com as revisões sistemáticas e o estudo de caso realizado. Por fim, o quinto capítulo apresenta as considerações finais do trabalho, seus principais achados, limitações, contribuições e sugestões de trabalhos futuros.

2. REVISÃO TEÓRICA

Neste capítulo é apresentada a revisão da literatura em relação aos conceitos abordados no presente trabalho. Como o desenvolvimento sustentável, a responsabilidade social corporativa, a gestão da cadeia de suprimentos sustentável, a sustentabilidade social e o agronegócio. Também, foram identificados, no setor do agronegócio, os principais *stakeholders* que visam a sustentabilidade social e as principais práticas de desenvolvimento de fornecedores sustentáveis sociais.

Para a elaboração deste capítulo de revisão teórica foi necessário realizar uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL), com o propósito de obter conhecimento sobre estes temas relatados, conforme detalhado no Capítulo 3.

2.1 HISTÓRICO SOBRE O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

A definição mais popular de desenvolvimento sustentável foi criada em dezembro de 1987, pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (*World Commission on Environment and Development – WCED*), desenvolvida pela Organização das Nações Unidas (ONU) no Relatório *Brundtland*. Intitulado como Nosso Futuro Comum (*Our Common Future*), este documento define o desenvolvimento sustentável como o “desenvolvimento que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades” (WCED, 1987, p.43).

Desde então, esse conceito se expandiu e se difundiu, tornando-se cada vez mais presente e relevante na sociedade, com discussões e acordos globais firmados com o propósito de promover o desenvolvimento sustentável. Atualmente, a Agenda 2030 da ONU é um dos acordos mais relevantes, que se baseia em 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e 169 metas, para implementar em todos os países. Além disso, nesta conferência foram identificados os cinco pilares para a sustentabilidade: pessoas, planeta, prosperidade, paz e parceria. (ONU, 2015).

Para operacionalizar o desenvolvimento sustentável nas empresas, John Elkington criou o modelo do TBL (ELKINGTON, 1997). Ele surgiu em 1990, porém

ficou mais conhecido em 1997, quando publicou o *Canibais com Garfo e Faca: o Tripé dos Negócios do Século 21 (Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business)*. Este modelo considera que a sustentabilidade é formada por três dimensões, econômica, ambiental e social, e por suas possíveis interações, como a equidade (interação entre os pilares econômico e social), a ecoeficiência (interação entre os pilares econômico e ambiental) e a habitabilidade (interação entre os pilares ambiental e social) (ELKINGTON, 1997). A convergência das três dimensões é demonstrada na Figura 2, que evidencia a intersecção das três dimensões, representando a sustentabilidade. De acordo com Elkington (1997), é nessa intersecção que as empresas devem orientar suas ações e estratégias para alcançarem a sustentabilidade.

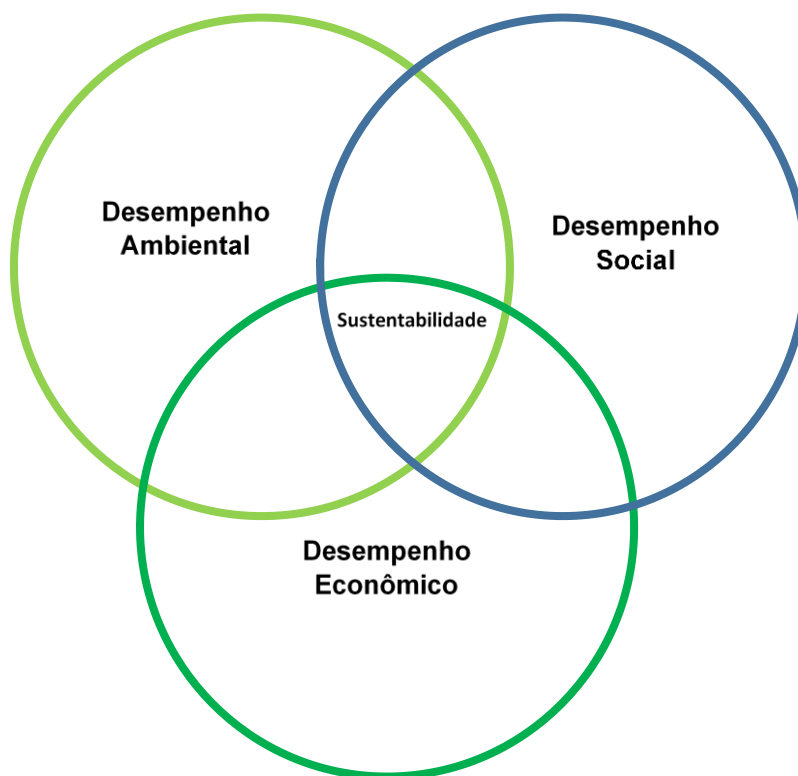


FIGURA 2. INTERSECÇÃO DAS TRÊS DIMENSÕES
FONTE: ADAPTADO DE CARTER E ROGERS (2008)

Para as empresas alcançarem a sustentabilidade, elas devem adotar uma cadeia de suprimentos sustentável, ou seja, além dos requisitos mínimos, elas devem adotar práticas ambientais, econômicas e sociais (LIS *et al.*, 2020). Para melhor compreensão deste tema, os conceitos de Gestão da Cadeia de Suprimentos e Gestão da Cadeia de Suprimentos Sustentável são explorados a seguir, juntamente com a sustentabilidade social na cadeia de suprimentos.

2.1.1 GESTÃO SUSTENTÁVEL DA CADEIA DE SUPRIMENTOS E SUSTENTABILIDADE SOCIAL

O termo cadeia de suprimentos, em inglês *supply chain*, popularizou-se no começo da década de 80. Em 1982, os consultores Oliver e Webber criaram o conceito de cadeia de suprimentos para demonstrar uma rede de organizações interligadas por processos e atividades que geram valor para os consumidores finais na forma de produtos e serviços. Essa rede de organizações é formada por operadores logísticos, fornecedores, distribuidores e varejistas, que se interligam pelos processos corporativos *upstream* (processos a montante da cadeia de suprimentos, cujo relacionamento se dá com os fornecedores, em português) e *downstream* (processos a jusante da cadeia de suprimentos, tais como processamento da matéria prima para atender o consumidor final, em português) (OLIVER; WEBBER, 1982).

Para Mentzer (2001), a cadeia de suprimentos é definida como um conjunto de três ou mais entidades (organizações ou indivíduos), diretamente engajadas com o fluxo de *upstream* e *downstream* de produtos, serviços, finanças ou informações. A partir dessa definição, eles criaram o termo Gestão da Cadeia de Suprimentos (*Supply Chain Management - SCM*), a fim de coordenar as estratégias e sistemáticas das funções habituais de negócios, entre uma empresa específica e uma de cadeia de suprimentos. O principal objetivo do SCM é possibilitar melhorias, a longo prazo, no desempenho de cada companhia e sua cadeia de fornecimento.

O SCM teve um aumento considerável de publicações na literatura no início da década de 90 (HUAN; SHEORAN; WANG, 2004). Em paralelo, programas de qualidade embasadas na indústria de manufatura, como a implementação do momento certo (*Just In Time – JIT*) (BOWMAN, 1996), a Gestão da Qualidade Total (*Total Quality Management – TQM*) (POWELL, 1995), e a reengenharia (CHAMPY, 1995) também tiveram destaque na academia. No final desta década, acadêmicos e profissionais da indústria manufatureiras começaram a notar que a implementação de tais programas de qualidade apresentava falhas, apenas no local da empresa. Concluíram que, a integração destes programas com o SCM seria uma solução para minimizar os problemas, pois permitiam uma relação mais estreita com os fornecedores, resultando em produtos entregues no prazo, na quantidade correta e com qualidade (COOPER; LAMBERT, 1997).

Devido à relevância do SCM, Zou *et al.* (2017) realizaram uma revisão da literatura, em que analisaram 4.919 artigos publicados, entre 1993 até 2015, para avaliar o estado da arte sobre o tema. Concluíram que, a gestão da cadeia de suprimentos foi um dos pontos essenciais para gestão empresarial e há uma tendência em estimular e direcionar a uma gestão sustentável, pois a globalização acarretou limitações dos recursos naturais.

A implementação da sustentabilidade no SCM teve início durante o século XX, com a inclusão da dimensão ambiental (SWINK *et al.*, 2014). Este fato ocorreu, devido às pressões dos governos de vários países, para que os sistemas produtivos equacionassem as limitações ambientais impostas pela natureza, com a crescente demanda da sociedade por produtos. A partir dessa necessidade de equacionamento, surgiu o conceito de Gestão da Cadeia de Suprimentos Verde ou Ecológica (*Green Supply Chain Management - GSCM*) (AALIREZAEI; ESFANDI; NOORBAKHSI, 2018). Segundo Srivastava (2007), o GSCM tem como finalidade integrar o aspecto ambiental na cadeia de suprimentos, incluindo o projeto do produto, a seleção das matérias-primas e suas fontes, os processos de manufatura, a entrega do produto aos consumidores e as estratégias de fim-de-vida do produto, como a logística reversa.

A efetivação do GSCM é realizada por meio da implementação de práticas ambientais em todos os elos da cadeia. Entretanto, para ter uma cadeia de suprimentos sustentável, é necessário, também, adotar práticas voltadas para a dimensão social. Atualmente, os consumidores, a mídia e a população em busca de uma equidade social vêm pressionando a adoção de cadeias de suprimentos sustentáveis, o que estimula as empresas a integrarem a sustentabilidade em seus negócios (BANSAL, 2005, SAEED; KERSTEN, 2019). O conceito que engloba as três dimensões da sustentabilidade é a Gestão da Cadeia de Suprimentos Sustentável (*Sustainable Supply Chain Management – SSCM*). Segundo Seuring e Muller (2008), o SSCM condiz no gerenciamento dos fluxos de material, informação e capital, concomitantemente, considerando as práticas relacionadas às dimensões ambientais, econômicas e sociais, voltadas para as exigências das partes interessadas.

Especificamente, a dimensão social na Gestão da Cadeia de Suprimentos (*Social Sustainability in Supply Chain Management– SSSCM*), é avaliada de acordo com os critérios sociais da empresa focal (MANI; AGRAWAL; SHARMA, 2015). A

empresa focal realiza um importante papel na cadeia de suprimentos sustentável, pois estabelece regras, gerencia a sua cadeia, sustenta o contato direto com o consumidor e garante a qualidade do produto. Portanto, ela é um elo fundamental e influenciador para a implementação de inovações de práticas sustentáveis entre os membros da cadeia, formados pelos fornecedores, produtores, consumidores e outras partes interessadas (SEURING; MULLER, 2008; MANI *et al.*, 2015).

Para Chardine-Baumann e BottaGenoulaz (2011), a dimensão social engloba as condições de trabalho em geral, tais como o respeito, diálogo social, ambiente seguro e saudável para o desenvolvimento do trabalho e os direitos humanos garantidos, excluindo a ocorrência de trabalho infantil ou forçado, por exemplo. Além disso, esta dimensão deve abranger o compromisso social da empresa focal, como o envolvimento com a comunidade local, a educação, a cultura e o desenvolvimento tecnológico. As questões dos clientes, tais como, o marketing, informação, saúde e segurança, pautados pela transparência nas transações, controle da corrupção, promoção de um comércio justo e responsável (CHARDINE-BAUMANN; BOTTA-GENOULAZ, 2014). As cadeias de suprimentos, que abrangem a dimensão social, são relevantes para produtos/processos que afetam diretamente a segurança humana e/ou o bem-estar da comunidade local (KLASSEN; VEREECKE, 2012).

Para administrar a gestão da sustentabilidade social em cadeias de suprimentos, três aspectos devem ser considerados. Primeiro, as questões sociais, que são ações que afetam a segurança humana, bem-estar e desenvolvimento da sociedade. Segundo, às partes afetadas pelas operações da empresa. Terceiro, a interação entre os mecanismos de governança utilizados nas operações (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2016). De acordo com Ferreira e Gerolamo (2016), as empresas, normalmente, implantam práticas sociais por meio da responsabilidade social corporativa, com base nas normas NBR 16001:2012 e a NBR ISO 26000:2010, que será o próximo assunto explanado.

2.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA (RSC)

No final da década de 70, Carroll (1979) definiu um modelo conceitual de Responsabilidade Social Corporativa baseado em quatro pilares: responsabilidades econômicas, responsabilidades legais, responsabilidades éticas e responsabilidades

discricionárias (voluntárias). Anos depois, Carroll (1999) detalhou mais este conceito e concluiu que, a empresa responsável, além de considerar apenas seus acionistas, também, deve considerar seus funcionários, fornecedores, distribuidores, comunidades locais e a nação.

McWilliams e Siegel (2001) tratam a RSC como ações que prospectam um certo bem social que está acima dos interesses da própria empresa, sendo requisitado por leis governamentais. Segundo Piecyk e Bjorklund (2015), as políticas de RSC auxiliam nas respostas às críticas enfrentadas por companhias que focavam, exclusivamente, no desempenho econômico e no lucro a curto prazo. Em outra perspectiva, Matten e Moon (2004) entendem que a RSC é um conjunto de princípios, estratégias ou diretivas em conformidade implícitas com as normas empresariais impostas pela sociedade. Já para Crouch (2006), a RSC é uma ponte pacificadora com a sociedade, em que tem como papel, atenuar as influências negativas das empresas sobre a sociedade.

Para Zheng, Luo e Maksimov (2015), a RSC é entendida como ações de investimento que podem trazer valores e reconhecimento ético para a empresa. Ela pode ser integrada nas empresas a partir de ações que estimulam o envolvimento do empregado em atividades organizacionais, que melhoram a satisfação do consumidor, que realizam o desenvolvimento contínuo na qualidade dos produtos, que agem na segurança laboral, que realizam a governança corporativa, que melhoram os direitos trabalhistas, que realizam o desenvolvimento social, que gerenciam o ambiente de trabalho e que fazem o tratamento justo dos empregados.

Essas iniciativas resultarão em uma vantagem competitiva, que não apenas destacará a empresa de sua concorrência, mas também irá contribuir em processos de rápida industrialização e garantirá o desenvolvimento sustentável (HOQUE *et al.*, 2014). Além disso, a implementação da responsabilidade social pode gerar externalidades positivas para a produtividade da empresa, pois reduz os acidentes de trabalho e promove a lealdade, motivação e o comprometimento dos empregados (SCHIEBEL; POCHTRAGER, 2003).

Uma das alternativas para a inclusão da responsabilidade social nas empresas é por meio da Norma Brasileira (NBR) 16001, disponibilizada pela primeira vez em

2004 e revisada em 2012. Esta norma tem como principal objetivo, determinar os requisitos necessários para a elaboração de um sistema de gerenciamento de responsabilidade social, conseqüentemente, contribuindo com a sustentabilidade social da empresa em nível de gestão e estratégia (FERREIRA; GEROLAMO, 2016).

A NBR 16001:2012 define a RSC como a responsabilidade de uma empresa pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente, guiado a partir de um comportamento ético e transparente que:

- Contribua para o desenvolvimento sustentável, incluindo a saúde e o bem-estar da sociedade;
- Considere as expectativas das partes interessadas;
- Esteja em conformidade com a legislação aplicável, bem como que seja consistente com as normas internacionais de comportamento, e;
- Esteja integrada em toda a organização, sendo praticada em suas relações (ABNT, 2012).

As questões mais predominantes na norma estão determinadas nos seguintes pontos: (a) aplicabilidade a organizações de todos os tipos e portes, (b) ter abrangência no tema “Responsabilidade Social”, e (c) possibilitar o engajamento dos colaboradores e dirigentes de todos os cargos e pensar numa política indispensável de responsabilidade social com programas específicos e metas estabelecidas. Ela possibilita a formulação e execução de políticas e objetivos com base em exigências legais, compromissos éticos, responsabilidade, promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável, bem como possibilita a clareza de todas suas atividades (URSINI; SEKIGUCHI, 2004).

A partir de um estudo sobre a responsabilidade social, Morais (2018) constatou a importância de empregar essa norma no setor do agronegócio. Nesta pesquisa, foram identificados vários impactos sociais na cadeia produtiva. Observaram que com o auxílio da implementação da NBR16001, foram encontradas inconformidades, tais como: (a) má qualidade das rodovias, ocasionando baixa qualidade de vida dos motoristas, (b) meninas vítimas de abuso na comunidade local, (c) ausência de escolas, transportes e hospitais, e (d) trabalho infantil em grupos indígenas na comunidade ribeirinha. Com isso, uma das ações realizadas, foi desenvolver critérios

para averiguar a responsabilidades dos fornecedores, como por exemplo, não estarem em áreas embargadas e não utilizarem mão de obra escrava. Estes resultados mostraram que, a certificação é importante para identificar essas irregularidades e para examinar o fluxo da cadeia como um todo (MORAIS, 2018).

Outra norma que auxilia na implementação da responsabilidade social nas empresas é a NBR ISO 26000:2010. Esta norma foi lançada em 2010, pela Organização Internacional de Normalização (*International Organization for Standardization* – ISO) e foi a primeira norma internacional sobre Responsabilidade Social Corporativa. De acordo com essa norma, a organização é responsável pelos impactos de suas medidas e ações, seja na sociedade ou no meio ambiente, por meio de uma atitude ética e responsável, que fornece auxílio ao desenvolvimento sustentável. Além disso, é responsabilidade da organização analisar as expectativas dos *stakeholders* e atender à legislação vigente. Portanto, este sistema de gestão tem como objetivo incentivar a adoção de estratégias de gestão da responsabilidade social nas empresas e nas suas cadeias de suprimentos (ABNT, 2010).

Diferentemente da NBR 16001:2012, que é uma norma de sistema de gestão, estruturada em requisitos verificáveis, passível de auditoria e certificação, a NBR ISO 26000:2010 é uma norma de diretrizes. Apesar de possuírem objetivos e escopos distintos, essas normas não sobressaem uma à outra, apenas possuem características diferentes. Ambas as normas auxiliam as empresas no atendimento das expectativas dos *stakeholders* em relação à sustentabilidade social (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2016), sendo importantes para gerar uma imagem positiva no mercado e na sociedade (YAWAR; SEURING, 2017). A seleção da norma, deve estar alinhada com a cultura e a estratégia da organização (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2016). O Quadro 1 mostra o resumo das normas.

QUADRO 1. RESUMO COMPARATIVO ENTRE AS CARACTERÍSTICAS DAS NORMAS NBR 16001 E NBR ISO 26000

	NBR ISO 26000:2010	NBR 16001:2012
Objetivo	Fornecer diretrizes para atuar com responsabilidade social nas organizações.	Promover requisitos para às organizações para estabelecer sistema de gestão da responsabilidade social.
Credibilidade	Global	Local
Certificadora	–	OCR (Organismos de Certificação de Sistema de Gestão da Responsabilidade Social)
Compatibilidade	–	ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 1800
Implementação	Norma de fácil leitura e inteligível, não é necessário um especialista.	Necessário um especialista experiente.
Ano	2010	2012
Certificação	Não	Sim
Abrangência	Organizações de todos os portes	Organizações de todos os portes
Benefícios	Melhoria da reputação, maior confiança pelo <i>stakeholder</i> ; Geração de inovação; Melhoria na competitividade da organização; Motivação dos colaboradores; Maior relacionamento com a sociedade.	Melhoria na reputação da empresa e da imagem com a comunidade; Redução dos processos trabalhistas; Qualidade dos produtos; Motivação dos colaboradores; Gestão do número de acidentes.
Modelo de Gestão	Planejar, Fazer, Checar e atuar (<i>Plan, Do, Check e Act</i> – PDCA)	–
Integração com outras normas	–	Sim
Princípios da Responsabilidade Social	Responsabilização (<i>accountability</i>); Transparência; Comportamento ético; Respeito pelos interesses das partes interessadas (<i>Stakeholders</i>); Respeito pelo Estado de Direito; Respeito pelas Normas Internacionais de Comportamento; Direito aos humanos.	Responsabilização (<i>accountability</i>); Transparência; Comportamento ético; Respeito pelos interesses das partes interessadas (<i>Stakeholders</i>); Respeito pelo Estado de Direito; Respeito pelas Normas Internacionais de Comportamento; Direito aos humanos.
Temas Centrais	Governança organizacional; Direito humanos; Práticas de trabalho; Meio ambiente; Práticas leais de operação; Questões relativas aos consumidores; Envolvimento e desenvolvimento da comunidade.	Governança organizacional; Direito humanos; Meio ambiente; Práticas leais de operação; Questões relativas aos consumidores; Envolvimento e desenvolvimento da comunidade.
Sustentabilidade	Três dimensões: econômica, ambiental e social.	Três dimensões: econômica, ambiental e social.
Melhoria contínua	Sim	Sim

FONTE: ELABORADO PELA AUTORA, COM BASE EM ABNT (2012) E ANBT (2010)

2.2.1 QUESTÕES SOCIAIS

Para Carter e Jennings (2004), a ação de empresas compradoras no desenvolvimento da sustentabilidade social dos seus fornecedores, muitas vezes, é baseada na implementação de um código de conduta corporativo, em que as empresas exigem que seus fornecedores ajam de maneira socialmente responsável em relação às práticas trabalhistas, segurança do produto, comunidade local, condições de trabalho e práticas ambientais.

De acordo com Harwood e Humby (2008), as organizações possuem uma certa atenção com a participação de seus colaboradores e de seus fornecedores em assuntos relacionados a questões sociais e a ética, especialmente quando estes possuem aderência às suas práticas de RSC. Para ilustrar as práticas sociais, o Quadro 2 apresenta os principais quesitos encontrados na literatura, que podem auxiliar no desenvolvimento da sustentabilidade social nas empresas e em seus fornecedores.

QUADRO 2. QUESTÕES SOCIAIS

Questões Sociais	Subcategoria	Descrição	Autores
Condições de Trabalho	*	Desenvolver políticas de salários que atendam às exigências legais, horários de acordo com a legislação, transparência com sindicatos e contra exploração do trabalhador.	Carter e Jennings (2002); Gensen (2008); Preuss (2009); Lindgreen e Swaen (2010); Parkpoaps e Rees (2010); Klassen e Vereecke (2012); Gomes <i>et al.</i> (2014); Dubey, Gunasekaran e Papadopoulos (2016).
Compliance	*	Elaborar estratégias de <i>compliance</i> , que são frequentemente baseadas em códigos de conduta ou normas, auditoria ou monitoramento. Essas medidas são iniciadas internamente por uma empresa e instigadas externamente pelas partes interessadas e assumidas como uma ação responsável da cadeia de suprimentos.	Yawar e Seuring (2017).

(Continua)

Questões Sociais	Subcategoria	Descrição	Autores
Direitos Humanos	Desenvolvimento com a comunidade	Desenvolver cultura e educação com as comunidades, para melhorar o ambiente social em torno da empresa, para criar mecanismo para o alívio da pobreza e a corrupção, para evitar a exploração de terra e para ter remuneração adequada.	Elkington (1997); Carter e Jennings (2002); Maloni e Brown (2006); Fisher <i>et al.</i> (2009); Ashby, Leat e Hudson-Smith (2012); Gri, (2013); Gomes <i>et al.</i> (2014); Dubey, Gunasekaran e Papadopoulos (2016).
	Desenvolvimento de Minorias	Assistir as populações que são consideradas minorias no que diz respeito a religião, raça, opção sexual ou etnia e fortalecer os grupos que são, na sua maioria, negligenciadas pelas sociedades por incapacidades físicas ou que são ignorados pelo governo.	Krause <i>et al.</i> (1999); Carter e Jennings (2002); Maignan <i>et al.</i> (2002); Carter e Jennings (2004); Carter (2006); Hall e Matos (2010).
	Gênero	Ampliar a igualdade no local de trabalho.	Tallontire <i>et al.</i> (2005); Preitocarron (2008); Barrientos (2008).
Equidade	*	Garantir o cumprimento rigoroso da política de gênero e não-discriminação em locais de clientes, assegurando a diversidade no local de trabalho e não-discriminação de gênero em fornecedores.	Carter e Jennings (2002); Mani <i>et al.</i> (2016).
Filantropia	*	Incentivar práticas como, doações para organizações religiosas e ONG's (Organizações Não Governamentais) que desenvolvam a sociedade e motivar fornecedores em atividades filantrópicas.	Carter e Jennings (2002); Mani <i>et al.</i> (2016).
Treinamento Educação e Habilidades pessoais	*	Melhorar as habilidades do capital e treinamento de sustentabilidade social adquirido pela empresa.	Carter e Jennings (2002); Jorgensen (2008); Preuss (2009); Lindgreen e Swaen (2010); Parkpoaps e Rees (2010); Klassen e Vereecke (2012); Gomes <i>et al.</i> (2014); Dubey, Gunasekaran e Papadopoulos (2016).
Trabalho Infantil	*	Proibir o uso de trabalho infantil na empresa.	Kolk e Van Tulder (2002); Nadvi (2008); Zutshi <i>et al.</i> , (2009); Lundthomsen <i>et al.</i> (2012).

(Conclusão)

Questões Sociais	Subcategoria	Descrição	Autores
Saúde e Segurança	Saúde ocupacional	Proporcionar auditoria regularmente em seus fornecedores e garantir a adesão da política de saúde ocupacional, segurança das mulheres em locais de clientes e disponibilizar cuidados mínimos.	Hutchins e Sutherland (2008); Klassen e Vereecke (2012); Gomes <i>et al.</i> (2014); Mani <i>et al.</i> (2016).
	Segurança do trabalho	Preservar saúde física e mental, observando e descrevendo as condições de trabalho perigosos, que podem ser capazes de causar efeitos a longo prazo na saúde do trabalhador.	Carter e Jennings (2002); Jorgensen e Knudsen (2006); Welford e Frost (2006); Hutchins e Sutherland (2008); Ciliberti <i>et al.</i> (2009), Ashby <i>et al.</i> (2012); Klassen e Vereecke (2012); Gomes <i>et al.</i> (2014); Dubey, Gunasekaran e Papadopoulos (2016); Mani <i>et al.</i> (2016).
	Responsabilidade de Produto	Proporcionar relação de saúde e segurança do consumidor ao produto, especificando os contaminantes ou outras ameaças para a saúde. Sistema de tratamento de reclamações, informações sobre produto, ingredientes, origem, utilização, os potenciais perigosos e efeitos colaterais na rotulagem, comunicações de marketing e diretrizes éticas para anúncios.	Jorgensen (2008); Chardine Baumann e Botta-Genoulaz (2011); Gomes <i>et al.</i> (2014).

FONTE: ADAPTADO DE MORAIS (2018)

2.2.2 STAKEHOLDERS NA SUSTENTABILIDADE SOCIAL

O termo *stakeholder* começou a ser popular no início da década de 90, na área de Administração, quando notaram que os interesses dos proprietários não são os únicos a serem levados em conta numa empresa (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2016). A primeira citação do termo *stakeholder* foi em 1963, em um memorando do Instituto de Pesquisa de Stanford. Este documento citava quais grupos eram essenciais para uma empresa existir, tais como: acionistas, empregados, clientes, fornecedores, credores e a sociedade (DONALDSON; PRESTON, 1995). Nessa menção, foi proposto que os gestores deveriam entender os interesses desses grupos e providenciar metas entre eles (BOAVENTURA *et al.*, 2008).

Na mesma direção, Freeman (1984) definiu que *stakeholder* representa um grupo de pessoas que influencia no alcance das metas das empresas e que pode ser afetado durante o processo. Para identificar os possíveis *stakeholders* de uma companhia, Freeman (1984) criou um mapa que, a interação entre a empresa e seus *stakeholders* era representado por setas, com o intuito de criar uma troca nas relações derivadas de ambos os lados, conforme a Figura 3.

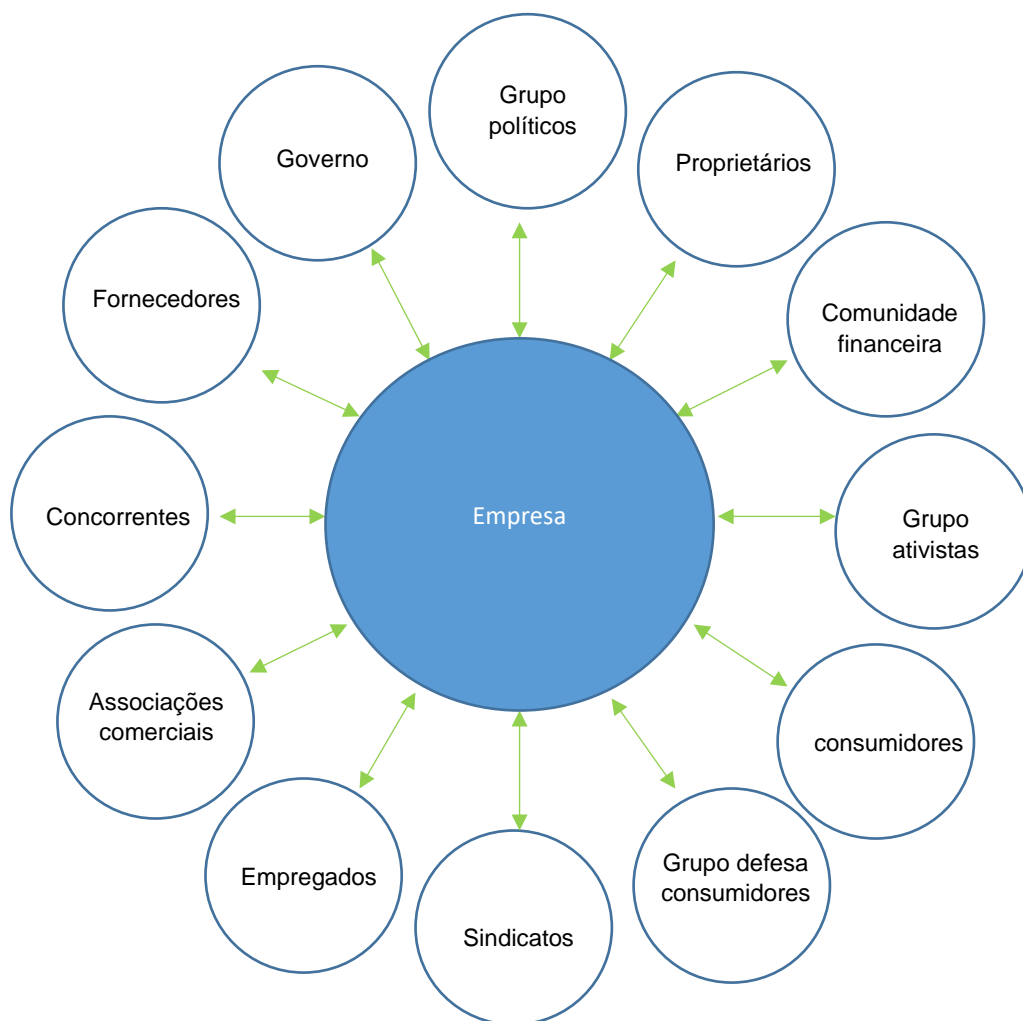


FIGURA 3. INTERSECÇÃO DAS TRÊS DIMENSÕES
FONTE: ADAPTADO DE FREEMAN (1984)

Com o surgimento de novos *stakeholders* externos, como a mídia, ONGs e atores da sociedade civil, o cenário empresarial foi alterado, gerando uma nova modalidade de gestão entre empresa e *stakeholders*. Eles têm modificado o comportamento das empresas, conscientizando as organizações e incentivando-as a adotar estratégias eficazes contra problemas sociais (YAWAR; SEURING, 2017).

Para as empresas atenderem às principais expectativas de diferentes *stakeholders*, é necessário priorizá-los de uma forma coerente (MARTÍNEZ; FERNÁNDEZ; FERNÁNDEZ, 2016). Uma primeira classificação vem da distinção entre *stakeholders* primários e secundários (CLARKSON, 1995), baseada na diferenciação da origem e da forma de relação com a empresa. Os *stakeholders* primários apresentam uma participação direta com a empresa e possuem vínculos contratuais, ou seja, são essenciais para seu crescimento, tais como: fornecedores, investidores, funcionários e clientes. Já os *stakeholders* secundários não necessitam de um termo contratual ou de interação direta com as atividades, mas ainda exercem importante influência sobre a sua atuação (MARTÍNEZ *et al.*, 2016). Na gestão da cadeia de suprimentos sustentável, o *stakeholder* é um dos conceitos mais citados e debatidos na literatura (CARTER; EASTON, 2011). Isso ocorre pelo fato das empresas sempre buscarem responder às expectativas e às pressões dos seus clientes, um dos seus principais *stakeholders* (ASHBY; LEAT; HUDSON-SMITH, 2012). No contexto do SSCM, os *stakeholders* são categorizados em três diferentes níveis (KLASSEN; VEREECKE, 2012):

- 1) *Stakeholders* Internos (Colaboradores internos): a empresa estabelece as operações e capta as diversidades da força de trabalho e a gestão de segurança;
- 2) *Stakeholders* Externos (Fornecedores e Clientes): a empresa captura as interações externas, em que as ligações econômicas conectam diferentes empresas. Os níveis 1 e 2 representam a cadeia de suprimentos;
- 3) Demais *stakeholders*: a empresa captura as interações com elementos de fora da cadeia de suprimentos, tais como governo, instituições da sociedade civil, comunidades, reguladores e ONGs.

Esses diferentes tipos de *stakeholders* possuem distintas demandas, as quais devem ser consideradas na hora das tomadas de decisão. Os *stakeholders* internos se preocupam com os processos internos da empresa e representam a parte mais ativa do gerenciamento das questões sociais nas cadeias (WADDOCK; BODWELL; GRAVES, 2002; MAMIC, 2005; PEDERSEN, 2009; HOEJMOSE; GROSVOLD; MILLINGTON, 2013). Os *stakeholders* externos, como clientes e fornecedores, não fazem parte da empresa diretamente, mas são capazes de influenciar em seus negócios (BARBIERI; CAJAZEIRA 2016). Os demais *stakeholders*, como ONGS, e

comunidade, pressionam as empresas para adotarem ações responsáveis na cadeia de suprimentos e exigem que as empresas reajam com as questões sociais. As implementações das ações responsáveis nas cadeias de suprimentos são definidas como ações que uma empresa inicia para tratar de questões sociais, que são posteriormente aceitas, adotadas e implementadas por outros membros da cadeia de suprimentos (KOLK; VAN TULDER, 2002; GALLEAR; GHOBADIAN; CHEN, 2012; ASIF *et al.*, 2013; YAWAR; SEURING, 2017).

Para as empresas atenderem às expectativas sustentáveis dos *stakeholders*, a atividade de desenvolvimento de fornecedores precisa estar alinhada com o TBL (LIU *et al.*, 2018), que será o próximo tópico a ser explanado. Algumas empresas gerenciam suas cadeias de suprimentos sustentáveis selecionando fornecedores que já implementaram práticas comerciais sustentáveis. Entretanto, encontrar fornecedores que já são eficazes na implementação de práticas sustentáveis pode ser difícil (REUTER *et al.*, 2010).

2.2.3 DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES SUSTENTÁVEIS

O Desenvolvimento de Fornecedores (DF) é uma ação que as empresas compradoras realizam para aperfeiçoar a capacidade e melhorar o desempenho de seus fornecedores (KRAUSE; HANDFIELD; SCANNEL, 1998; WAGNER; FILLIS; JOHANSSON, 2005; KRAUSE; HANDFIELD; TYLER, 2007). Tal ação melhora o desempenho econômico dos fornecedores e promove, ao mesmo tempo, a redução dos riscos sociais no SSCM (PARMIGIANI; KLASSEN; RUSSO, 2011; KLASSEN; VEREECKE, 2012; GUALANDRIS; GOLINI; KALCHSCHMIDT, 2014; SANCHA; GIMENEZ; SIERRA, 2016).

De acordo com Krause *et al.* (1998), os fornecedores são responsáveis por garantir os insumos essenciais para a execução das atividades da empresa. Para isso, eles precisam estar qualificados para não gerar ônus para a empresa, por este motivo, o autor desenvolveu um modelo de DF para ser empregado em qualquer área do negócio, conforme apresentado na Figura 4.

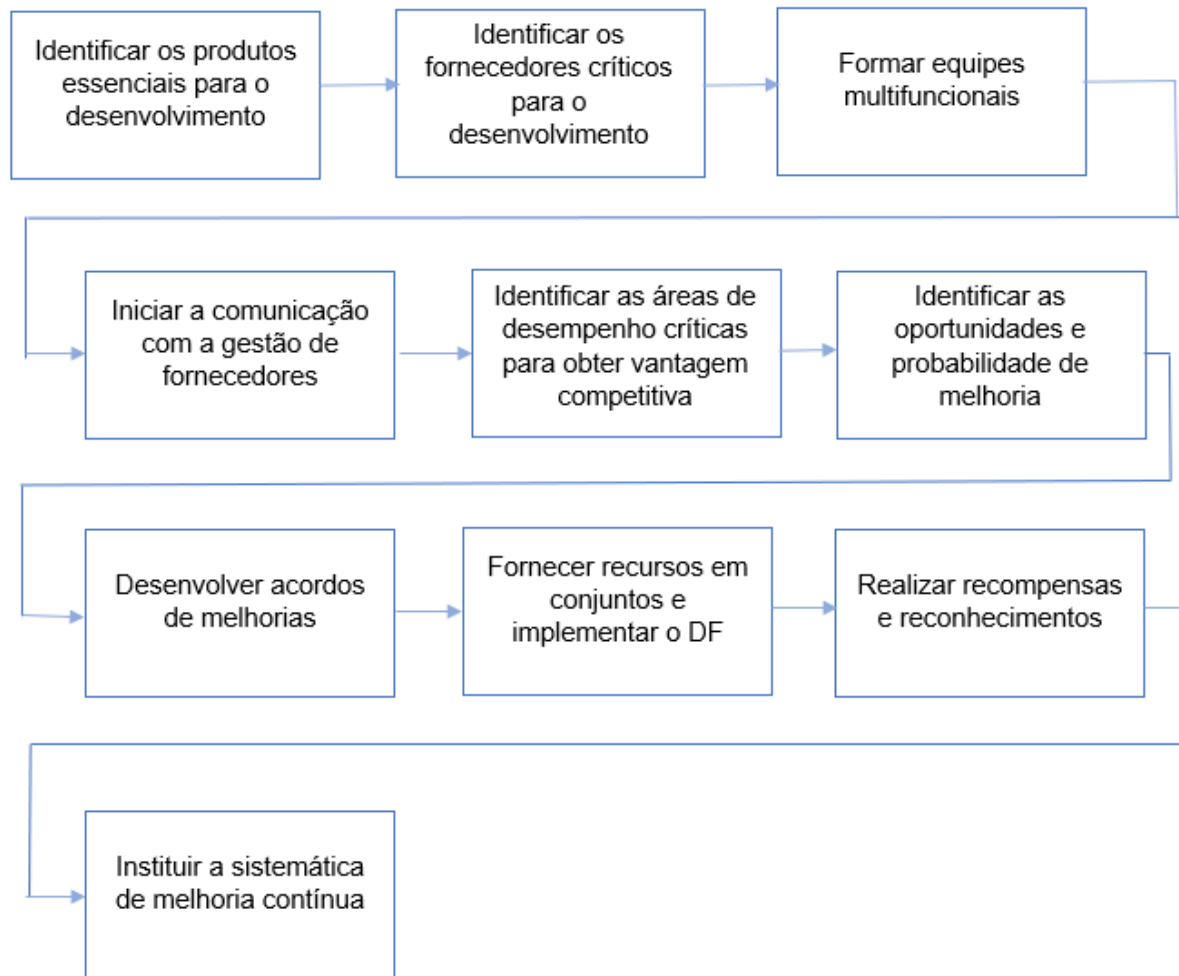


FIGURA 4. ETAPAS DE DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES
 FONTE: ADAPTADO DE KRAUSE *ET AL.* (1998)

Para Krause *et al.* (1998), as empresas podem considerar duas abordagens para o desenvolvimento de fornecedores, a abordagem estratégica e a reativa. De acordo com os autores, todas as empresas iniciam com a abordagem reativa, mas de acordo com sua necessidade e objetivo podem evoluir para a abordagem estratégica. A abordagem estratégica concentra-se em desenvolver o fornecedor para criar parceria estratégica a longo prazo, isso aumenta significativamente o envolvimento da empresa e é visto como um diferencial competitivo para o negócio, uma vez que o desempenho dos fornecedores precisa ser gerenciado e desenvolvido de forma contínua para atender às necessidades da empresa focal. Já na abordagem reativa, as empresas são motivadas pelo baixo desempenho do fornecedor ou pelas reclamações do setor de compras da empresa e consumidores (KRAUSE *et al.*, 1998). O Quadro 3 apresenta a diferença dessas abordagens.

QUADRO 3. DIFERENÇAS ENTRE O DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES REATIVO E ESTRATÉGICO

	Reativa	Estratégica
Questão primária	Problema de desempenho do fornecedor - o que é necessário para corrigir o problema específico?	Onde dedicar os recursos para o desenvolvimento da base de fornecedores de modo a proporcionar maior benefício?
Objetivo primário	Correção de deficiência do fornecedor; Melhorias de curto prazo.	Melhoria contínua da base de abastecimento; Vantagens competitivas de longo prazo.
Unidade de análise	Único fornecedor; Projeto de desenvolvimento de fornecedores.	Base de fornecimento; Programa de desenvolvimento de fornecedores.
Processo de seleção / priorização	Fornecedor auto selecionado por meio de deficiência de desempenho ou capacidade; Orientado para o problema.	Análise de Pareto de suprimentos e fornecedores; Análise de portfólio; Orientado para o mercado.
Drivers (exemplos)	Fora do prazo da entrega; Defeitos de qualidade; Negativo do cliente; Ameaça competitiva para empresa compradora; Interrupção de produção; Mudança na decisão de fazer / comprar.	Integração do fornecedor na operação da empresa compradora; Otimização da cadeia de suprimentos; Melhoria contínua; Colaboração de valor agregado; Desenvolvimento de tecnologia; Buscar vantagem competitiva.

FONTE: ADAPTADO DE KRAUSE ET AL. (1998)

Já para Yawar e Seuring (2020), as práticas de desenvolvimento de fornecedores podem ser categorizadas como diretas ou indiretas. As práticas diretas de desenvolvimento de fornecedores são consideradas como uma abordagem estratégica, pois requerem a construção de relacionamento de longo prazo, comprometendo recursos na forma de investimentos, como treinamento, educação e tecnologia. As práticas indiretas de desenvolvimento de fornecedores são adotadas pelas empresas que possuem recursos limitados e que engajam os seus fornecedores por meio de visitas, avaliação de desempenho e certificação.

Pedroso *et al.* (2021) argumentam que para conduzir a implementação das práticas sociais para o desenvolvimento de fornecedores de uma maneira mais assertiva é necessário seguir algumas etapas, que se inicia com a identificação dos problemas observados pela empresa focal. Com essa identificação, é possível desenvolver ações em conjunto com o fornecedor para definir as práticas de natureza essenciais que serão implementadas primeiro, esta etapa é chamada de práticas de

avaliação. Após a definição dessas práticas, os compradores e os fornecedores devem trabalhar, juntamente, para determinar os tipos das atividades que são necessárias para o fornecedor alavancar seu desempenho. Para isso, a empresa precisa compreender quais habilidades que faltam no fornecedor a ser desenvolvido, esta etapa é chamada como práticas de suporte, que foram categorizadas com duas categorias: práticas de suporte gerencial e práticas de suporte técnico. A primeira é quando os fornecedores necessitam de habilidades gerenciais. Já a segunda está relacionada aos fornecedores que não podem executar uma determinada tarefa por falta de habilidades técnicas, como se pode observar no Quadro 4.

QUADRO 4. PRÁTICAS SOCIAIS PARA O DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES

Avaliação	Gerencial	Técnico
Avaliar o desempenho ético dos fornecedores; Proporcionar feedback para fornecedores; Solicitar que os fornecedores adotem certificação sociais.	Fornecer e compartilhar conhecimento com o fornecedor; Melhorar o desempenho ético; Comunicar o comportamento social e éticos de maneira clara objetiva aos fornecedores; Treinar o fornecedor para obter novas habilidades no viés social.	Realizar visita no fornecedor; Destinar colaborador para auxiliar o fornecedor.

FONTE: ADAPTADO DE PEDROSO ET AL. (2021)

Apesar do desenvolvimento de questões sociais nos fornecedores ter começado na década de 90 (Krause *et al.*, 1998), ainda é difícil encontrar fornecedores que contribuam com a dimensão social em suas operações (SUBRAMANIAM *et al.*, 2019). Para Pedroso *et al.* (2021), apenas a dimensão econômica tem uma atenção maior no campo de desenvolvimento de fornecedores, mesmo com os investidores e os consumidores exigindo que as empresas estejam mais envolvidas com a sustentabilidade. Portanto, são necessárias novas pesquisas para explorar o campo da dimensão social, visto que recentemente essa dimensão ganhou um posicionamento competitivo para o mercado.

No próximo tópico será explorado o conceito do agronegócio, para entender sua evolução e seus impactos sociais. Esse setor é de grande relevância para economia, entretanto, ações relacionadas à sustentabilidade social ainda são escassas (DOS SANTOS *et al.*, 2020).

2.3 AGRONEGÓCIO

Nos últimos 70 anos, observou-se um grande desenvolvimento no setor agrícola (ZYLBERSZTAJN, 2017). A agricultura começa a ser vista como agronegócio, passando do contexto reduzido de produção de fibras e alimentos para um contexto mais amplo e complexo, intimamente ligado ao desenvolvimento social e econômico local/nacional.

O termo agronegócio foi utilizado pela primeira vez em 1955, por John Davis, em uma conferência em Boston, resultando em um artigo publicado, no ano seguinte, denominado de “Da Agricultura ao Agronegócio” (DAVIS, 1956). No ano de 1957, John Davis e Ray Goldberg definiram o agronegócio como um conjunto de todas as ações de produção e distribuição de suprimento agrícola, bem como seu armazenamento e processamento. (DAVIS; GOLDBERG, 1957). Bacha (2004) indica que a palavra agronegócio é a tradução de “*agribusiness*”, do inglês, e se relaciona às atividades vinculadas com a agropecuária.

Mendes (2007) vai além, definindo o agronegócio como uma cadeia produtiva, dividida em cinco partes: fornecedores de insumo e bens de produção, itens de agropecuária, processamento e transformação, disseminação e consumo, e serviços de suporte. Behzadi *et al.* (2018) também fazem uma divisão similar da cadeia do agronegócio: fornecedores, produção, pós-colheita, armazenamento, processamento e distribuição.

Zhao *et al.* (2019) definem como um sistema complexo que é responsável por movimentar os produtos agroalimentares, desde as fases iniciais de produção até o consumidor. Além dos problemas de um sistema produtivo convencional, devem ser endereçados os problemas com volatilidade dos preços dos alimentos, variabilidade climática, desperdício de alimentos, segurança alimentar e nutricional e questões políticas. Onggo *et al.* (2019) reforçam este ponto, enfatizando que a cadeia de alimentos possui características específicas que tornam sua gestão mais desafiadora, pois o alimento é uma mercadoria perecível e com sazonalidade.

Para Henry de Frahan (1992), a cadeia do agronegócio pode ser dividida em cinco sistemas singulares (insumos, produção, comercialização de produtos *in natura*,

processamento, serviços, embalagem e distribuição, consumo), cada um com funções próprias e específicas, conforme a Figura 5.



FIGURA 5. ESTRUTURAÇÃO DETALHADA DO AGRONEGÓCIO
 FONTE: ADAPTADO DE HENRY DE FRAHAN (1992)

De acordo com Hartmann (2011) e Meixner, Pochtrager e Schwarzbauer (2012), além da questão econômica, o setor alimentício possui uma grande contribuição social, uma vez que atende a necessidade humana. Para além do seu papel social, fatores relacionados à produção agrícola são de grande relevância, especialmente devido à sua grande necessidade de mão de obra, terra fértil e água. (HIERHOLZER, 2010; HARTMANN, 2011; VANHONACKER; VERBEKE, 2014; WINTERBERG, 2015). Entretanto, neste setor, existem diversos trabalhadores em condições análogas à escravidão. As atividades econômicas, que ocorrem a exploração de mão de obra, estão direcionadas ao cultivo de cana e a fabricação de açúcar, a produção de carvão vegetal e a criação de bovinos para corte. Em relação a característica social desses trabalhadores, 89% são homens, 49% têm entre 18 e 39 anos e 35% residem na região Nordeste. Sobre a escolaridade, 41% declararam ter cursado até o ensino fundamental, 18% declaram ter ensino médio completo e 6% dos trabalhadores são analfabetos (CASTILHO; PEGENOTTO, 2019).

Nos estados de Minas Gerais e Pará, os fiscais identificaram maiores problemas em relação ao trabalho. Além desses estados, em Mato Grosso foi possível observar irregularidades, como a falta de exercer a legislação trabalhista e a falta de equipamento de proteção individual, trabalhadores sem certidão de nascimento, condições impróprias para acomodação e consumo de água inadequado. Também, entre 2007 e 2019, 46.507 crianças e adolescentes estavam em situação de trabalho infantil. Entre as atividades mais prejudiciais, está o trabalho infantil agropecuário: foram 15.147 notificações de acidentes com animais peçonhentos e 3.176 casos de intoxicação por agrotóxicos, produtos químicos e plantas (CASTILHO; PEGENOTTO, 2019).

Por este motivo, o agronegócio tem sido alvo não somente de críticas por parte da sociedade, como também pelos próprios acionistas. (SINGER, 1977; ALBERSMEIER; SPILLER, 2008; BÖHM *et al.* 2009). A reputação desses setores, principalmente aquelas ligadas a pecuária, tem sido ruim até se comparado com empresas voltadas a produção de produtos químicos (ALBERSMEIER; SPILLER, 2008). Este fato pode ser explicado, devido as alterações constantes causadas nos campos econômico, político e social, que geram um impacto negativo para a cadeia de suprimentos do agronegócio (SAES; SILVEIRA, 2014; BUAINAIN; GARCIA, 2015). Desta forma, as empresas do agronegócio têm considerado atuar com os princípios sociais, e este tem sido o maior motivo para a implementação da RSC (HELMIG; SPRAUL; INGENHOFF, 2016). Para contribuir com a implementação das questões sociais nas cadeias de suprimentos do agronegócio, na sequência, foram mapeadas as principais práticas sociais no desenvolvimento de fornecedores.

2.3.1 PRÁTICAS SOCIAIS NA CADEIA DO AGRONEGÓCIO E NO DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES

As implementações das práticas sociais nas cadeias de suprimentos são definidas como ações que uma empresa realiza para tratar os impactos sociais relacionados às suas atividades (YAWAR; SEURING, 2017). Em relação ao desenvolvimento de fornecedores, as empresas focais desenvolvem por meio de treinamento, buscando atualizar e criar um envolvimento entre os colaboradores e aprimorar a sua capacidade de desempenho (YAWAR; SEURING, 2017). As práticas sociais utilizadas no desenvolvimento de fornecedores podem ser, por exemplo,

desenvolver atividades para incentivar às práticas de fornecimento local (WAGNER *et al.*, 2005; THORNTON *et al.*, 2013). Uma forma mais direta de impactar os fornecedores é por meio de investimento e monitoramento contínuo do fornecedor, reduzindo os riscos da cadeia de fornecimento e ajudando-os a superar empecilhos financeiros (BOYD *et al.*, 2007; PARMIGIANI *et al.*, 2011; KLASSEN; VEREECKE, 2012; BUSSE, 2016; SANCHA *et al.*, 2016).

Outra prática é a avaliação de desempenho dos fornecedores feita pela empresa compradora, em que se avalia os critérios como direitos trabalhistas, diversidade e segurança. O bom desempenho nesta avaliação pode ser retribuído com certificações emitidas pela empresa avaliadora, estimulando o desempenho dos fornecedores, conseqüentemente, desenvolvendo responsabilidade social nas cadeias de suprimentos (GIMENEZ; TACHIZAWA, 2012; KLASSEN; VEREECKE, 2012; GUALANDRIS *et al.*, 2014). Portanto, as práticas sociais, tendo como exemplo, condições de trabalho, direitos humanos, inclusão de gênero, compras locais e educação, contribuem para uma conexão saudável com o fornecedor, que leva a motivação e comprometimento em suas tarefas (SCHIEBEL; POCHTRAGER, 2003). Entretanto, pesquisas sobre a responsabilidade social corporativa na gestão da cadeia de suprimentos raramente fornecem informações sobre o relacionamento entre ações sociais e desenvolvimento de fornecedores (PREUSS; BROWN, 2012; HOEJMOSE; ROEHRICH; GROSVOLD, 2014).

O Quadro 5 apresenta em detalhes as práticas sociais para desenvolvimento de fornecedores da cadeia do agronegócio que foram obtidos a partir de uma revisão sistemática da literatura.

QUADRO 5. PRÁTICAS SOCIAIS NO DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES DA CADEIA DO AGRONEGÓCIO

Questões Sociais	Subcategoria	Descrição das práticas	Laticínios	Soja	Commodities	Açúcar	Milho	Palmeira	Batata	Alimento não especificado	Autores
Condições de trabalho	-	Remuneração justa									Acosta, Acquier e Delbard (2014); Gold, Trautrim e Trodd (2015); Rodríguez, Giménez e Arenas (2016a); Rodríguez <i>et al.</i> (2016b); Sjauw-Koen-Fa, Blok e Omita (2016); Torres-Ruiz e Ravindran (2018); Yawar e Kauppi (2018); Yawar e Seuring (2018); Brix-Asala e Seuring (2019).
		Direitos trabalhistas									
		Contra corrupção									
		Contra trabalho análogo à escravidão								X	
		Política de liberdade de associação	X								
		Folga de acordo com a legislação	X		X						
Colaboração com os sistemas judiciais locais	X		X	X	X	X		X	X		
Compliance	-	Serviços financeiros									Acosta <i>et al.</i> (2014); Gold <i>et al.</i> (2015); Rodríguez <i>et al.</i> (2016a) Rodríguez <i>et al.</i> (2016b); Sjauw-Koen-Fa <i>et al.</i> (2016); Gorg, Hanley e Seric (2018); Sjauw-Koen-Fa <i>et al.</i> (2018); Torres-Ruiz e Ravindran (2018); Yawar e Kauppi (2018); Yawar e Seuring (2018); Brix-Asala e Seuring (2019).
		Transparência com os fornecedores									
		Canais de comunicação com os agricultores	X			X					
		Possuir política ética									
		Código de governança corporativa e difusão para as partes interessadas	X	X		X					
		Legalização dos direitos de propriedade da terra dos fornecedores	X	X	X	X					

(Continua)

Questões Sociais	Subcategoria	Descrição das práticas	Laticínios	Soja	Commodities	Açúcar	Milho	Palmeira	Batata	Alimento não especificado	Autores
Direitos Humanos	Desenvolvimento da comunidade	Compras locais									Acosta <i>et al.</i> (2014); Gold <i>et al.</i> (2015); Rodríguez <i>et al.</i> (2016a); Rodríguez <i>et al.</i> (2016b); Sjauw-Koen-Fa <i>et al.</i> (2016); Gorg, <i>et al.</i> (2018); Torres-Ruiz e Ravindran (2018); Yawar e Kauppi (2018); Yawar e Seuring (2018); Brix-Asala e Seuring (2019).
		Construção de infraestrutura básica	X			X	X				
		Bem-estar da comunidade	X								
		Desenvolvimento comunitário	X								
		Atividades educacionais para pequenos fornecedores, a fim de desenvolvê-los	X								
		Acesso a escolas e hospitais	X								
		Ter outras fontes de renda além da produção de leite (plantações e produtos agrícolas)	X								
		Presença de mecânicos para alívio da pobreza na comunidade	X					X			
	Programa de RSC com a comunidade	X		X	X	X	X		X		
Direitos Humanos	Gênero	Empoderamento das mulheres	X								Rodríguez <i>et al.</i> (2016a); Rodríguez <i>et al.</i> (2016b); Torres-Ruiz e Ravindran (2018); Yawar e Kauppi (2018); Yawar e Seuring (2018); Brix-Asala e Seuring (2019).
	Inclusão de Pessoas Incapazes/ Minorias	Política de contratação de pessoas vulneráveis	X				X				Rodríguez <i>et al.</i> (2016a); Rodríguez <i>et al.</i> (2016b); Torres-Ruiz e Ravindran (2018); Yawar e Kauppi (2018); Yawar e Seuring (2018); Brix-Asala e Seuring (2019).
Equidade	-	Apoiar a agricultura familiar, para desenvolver a filantropia corporativa			X						Sjauw-Koen-Fa <i>et al.</i> (2016); Torres-Ruiz e Ravindran (2018).
		Diversidade e igualdade de oportunidade para todos			X						

(Continua)

Questões Sociais	Subcategoria	Descrição das práticas	Laticínios	Soja	Commodities	Açúcar	Milho	Palmeira	Batata	Alimento não especificado	Autores
Filantropia	-	Desenvolver projetos solidários com relevância social	X				X				Rodríguez <i>et al.</i> (2016b); Torres-Ruiz e Ravindran (2018); Yawar e Kauppi (2018); Yawar e Seuring (2018); Brix-Asala e Seuring (2019).
Saúde e Segurança	Saúde Ocupacional	Acesso à saúde									Acosta <i>et al.</i> (2014);
		Política e indicadores de saúde ocupacional				X					Rodríguez <i>et al.</i> (2016a)
		OSHAS 18001 aplicado e monitorado	X			X					Rodríguez <i>et al.</i> (2016b); Torres-Ruiz e Ravindran (2018); Yawar e Kauppi (2018); Yawar e Seuring (2018); Brix-Asala e Seuring (2019).
	Responsabilidade do produto	Transferir conhecimento no produto e produção	X			X	X			X	Acosta <i>et al.</i> (2014); Rodríguez <i>et al.</i> (2016a); Rodríguez <i>et al.</i> (2016b); Torres-Ruiz e Ravindran (2018); Yawar e Kauppi (2018); Yawar e Seuring (2018).
Trabalho Infantil	-	Política contra trabalho infantil				X				X	Acosta <i>et al.</i> (2014); Gold <i>et al.</i> (2015); Gorg, <i>et al.</i> (2018).

(Conclusão)

Questões Sociais	Subcategoria	Descrição das práticas	Laticínios	Soja	Commodities	Açúcar	Milho	Palmeira	Batata	Alimento não especificado	Autores
Treinamento educação e habilidades pessoais	-	Investimentos técnicos									Acosta <i>et al.</i> (2014); Gold <i>et al.</i> (2015); Rodríguez <i>et al.</i> (2016a); Rodríguez <i>et al.</i> (2016b); Sjauw-Koen-Fa <i>et al.</i> (2016); Gorg, <i>et al.</i> (2018); Sjauw-Koen-Fa <i>et al.</i> (2018); Torres-Ruiz e Ravindran (2018); Yawar e Kauppi (2018); Yawar e Seuring (2018).
		Capacitação dos fornecedores por meio de treinamento e educação	X				X				
		Organização e capacitação de fornecedores de pequena escala, especialmente mulheres leiteiras	X				X				
		Treinamento e educação dos fornecedores sobre as melhores práticas de pecuária	X								
		Apoio financeiro	X								
		Oficina	X				X				
		Treinamento para suprimentos sobre RSC					X			X	
		Programa RSC com medidas de desempenho	X	X	X	X	X	X			

FONTE: ELABORADO PELA AUTORA (2021)

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Para atingir o objetivo deste trabalho, este capítulo descreve a abordagem metodológica adotada. Para isso, são apresentadas a classificação e as fases que foram realizadas para o desenvolvimento do trabalho e o procedimento de pesquisa adotado, que estão relacionados às ferramentas empregadas para análise e resolução do problema de pesquisa (CAUCHIK MIGUEL, 2007; PRODANOV; DE FREITAS, 2013).

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

É necessária a classificação da pesquisa para alcançar os objetivos propostos. Para isso, torna-se essencial seguir os critérios acadêmicos estabelecidos. Este planejamento é fundamental na orientação da pesquisa e auxilia o pesquisador na tomada de decisão (MARCONI; LAKATOS, 2004). A Figura 6 apresenta a caracterização da pesquisa.

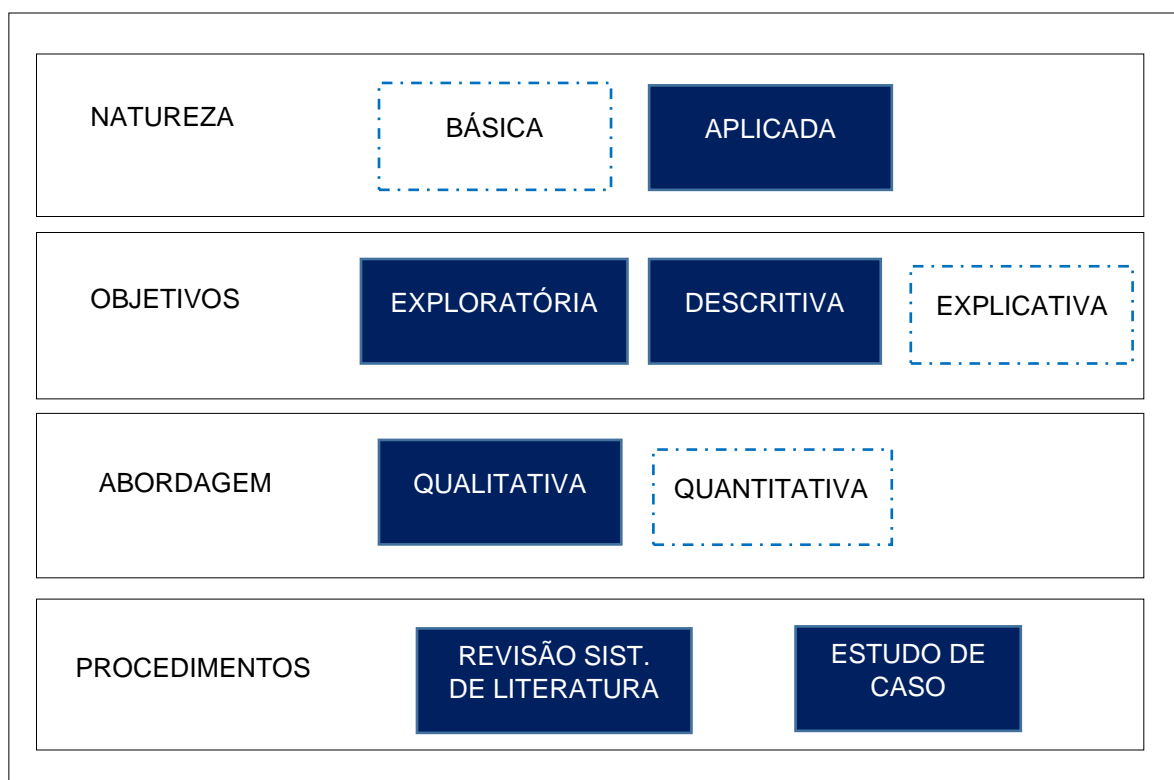


FIGURA 6. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA
 FONTE: ELABORADA PELA AUTORA (2021)

Quanto à natureza da pesquisa, este trabalho é classificado como uma pesquisa aplicada, com a finalidade de gerar conhecimentos para aplicação prática. (GIL, 2010).

De acordo com os objetivos, a pesquisa pode ser considerada tanto exploratória quanto descritiva. Para Gil (2010), a pesquisa exploratória tem como finalidade explorar assuntos com poucos estudos, quebrando paradigmas, criando ideias e conceitos para mostrar uma visão mais ampla do tema. Para os autores Prodanov e De Freitas (2013), a abordagem descritiva visa descrever as características de uma determinada população ou fenômeno, demandando assim técnicas padronizadas de coleta de dados.

Quanto à abordagem de pesquisa, ela é considerada qualitativa. Para Hair *et al.* (2005), a abordagem qualitativa coleta as informações que não buscam apenas mensurar um assunto, mas descrevê-lo, usando impressões, opiniões e pontos de vista, para se aprofundar em um tema, com o objetivo de obter conhecimento.

Com relação aos procedimentos metodológicos, trata-se de uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) e um estudo de caso. A RSL é um método científico que é utilizado para buscar e analisar os artigos de uma determinada área de pesquisa, analisando grandes quantidades de artigos e informações (CONFORTO; AMARAL; SILVA, 2011). Já o estudo de caso, segundo Eisenthaldt (1989) e Yin (2009), é uma estratégia de responder questões de “como” e “porque” referentes aos fenômenos ligados a fatos contemporâneos, que ocorrem em contextos no quais existem poucas possibilidades de estudo. Conforme apresentado no capítulo introdutório, as questões sociais no contexto do agronegócio são ainda poucas exploradas (DAHLSTRUD, 2008; KAYSER, 2012; SHEEHY, 2015; LUHMANN; THEUVSEN, 2016; MELLO, 2020). Para responder a esta questão de pesquisa e alcançar os objetivos propostos no Capítulo 1, foram definidas duas fases a serem seguidas, conforme apresenta a Figura 7.

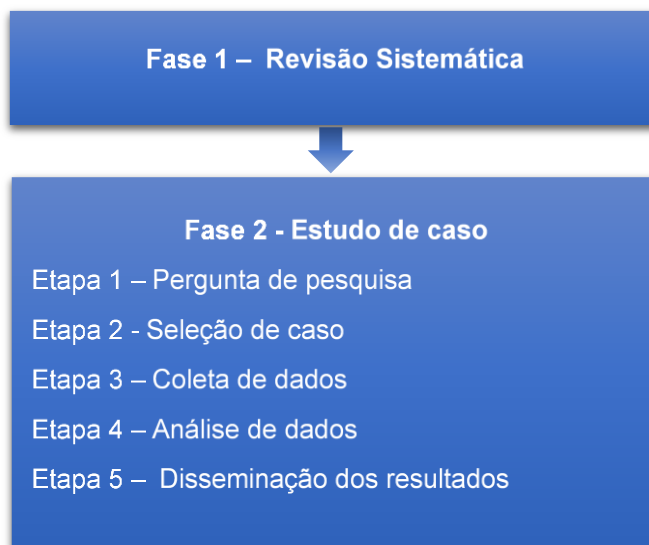


FIGURA 7. FASES DA METODOLOGIA DA PESQUISA
FONTE: ELABORADA PELA AUTORA (2021)

3.2 FASE 1 – REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

A primeira fase do estudo envolveu duas revisões sistemáticas da literatura (RSL), com buscas distintas. O modelo de RSL proposto por Levy e Ellis (2006) foi usado para identificar quais são as práticas sociais utilizadas no desenvolvimento de fornecedores da cadeia do agronegócio e quais são os principais stakeholders da cadeia do agronegócio que visam os aspectos sociais. Os autores definem três principais etapas dessa fase: entrada, processamento e saída.

Conforme a Figura 8, a etapa da entrada é construída pelas informações da literatura que serão estudadas, e tem a finalidade de criar uma base teórica sobre o tema. Essa etapa também traz o protocolo da RSL, que é um documento elaborado com base na questão da pesquisa, que estabelece as regras para a realização de uma RSL. A partir das diretrizes tomadas na fase anterior, o processamento é detalhado em seis partes, que descrevem como será administrada a revisão. Por fim, têm-se a saída que constitui a síntese dos resultados, em que deve conter informações minuciosas da lista dos documentos que foram base para a RSL.

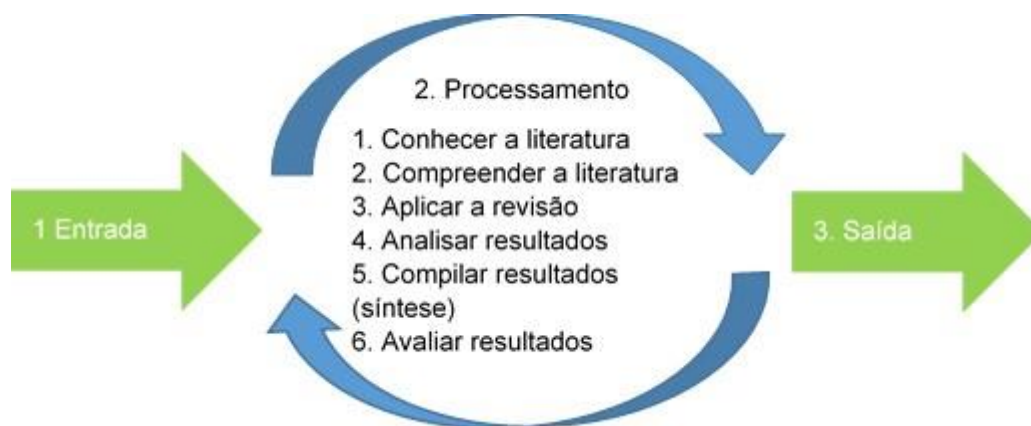


FIGURA 8. FASES DA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA (RSL)
 FONTE: ADAPTADO DE LEVY E ELLIS (2006)

Conforme o Quadro 6, foram definidos os principais critérios para a seleção dos documentos nas bases de dados de ambas RSL, com o intuito de averiguar a coerência dos artigos com os conceitos. Para identificar as principais práticas sociais de desenvolvimento de fornecedores e os principais *stakeholders* no setor do agronegócio, foram selecionadas as bases de dados internacionais, *Science direct*, *Scopus*, *Web of Science*.

QUADRO 6. PRINCIPAIS CRITÉRIOS PARA RSL

	Práticas sociais de desenvolvimento de fornecedores	Principais <i>Stakeholders</i> no agronegócio
Idioma	Inglês e Português	Inglês e Português
Tipos de documentos	Artigos científicos publicados em periódicos com processo de revisão por pares	Artigos científicos publicados em periódicos com processo de revisão por pares
Período	Sem filtro	Sem filtro
Crítérios de inclusão	Documentos que abrangem práticas de desenvolvimento de fornecedores em relação a sustentabilidade social nas empresas do agronegócio	Documentos que englobam os principais <i>Stakeholders</i> , da cadeia do agronegócio, que contribuem a sustentabilidade social
Crítérios de exclusão	Documentos não acessíveis, que abordam outras atividades de fornecedores e que contemplam apenas práticas ambientais e econômicas e não englobam empresas do agronegócio	Documentos não acessíveis, que não contemplam os stakeholders, abordam as práticas ambientais e econômicas e não englobam empresas do agronegócio

FONTE: ELABORADO PELA AUTORA (2021)

A triagem utilizada e a amostra final de documentos contendo as principais práticas sociais de desenvolvimento de fornecedores no setor do agronegócio, estão presentes na Figura 9. A partir dos estudos selecionados, identificou-se uma escassez de estudos relacionados ao desenvolvimento de fornecedores sustentáveis com ênfase na dimensão social na cadeia de suprimentos do agronegócio (Quadro 6),

apesar da existência de uma motivação econômica para adoção dessas práticas sociais nesse seguimento (YAWAR; KAUPPI, 2018).

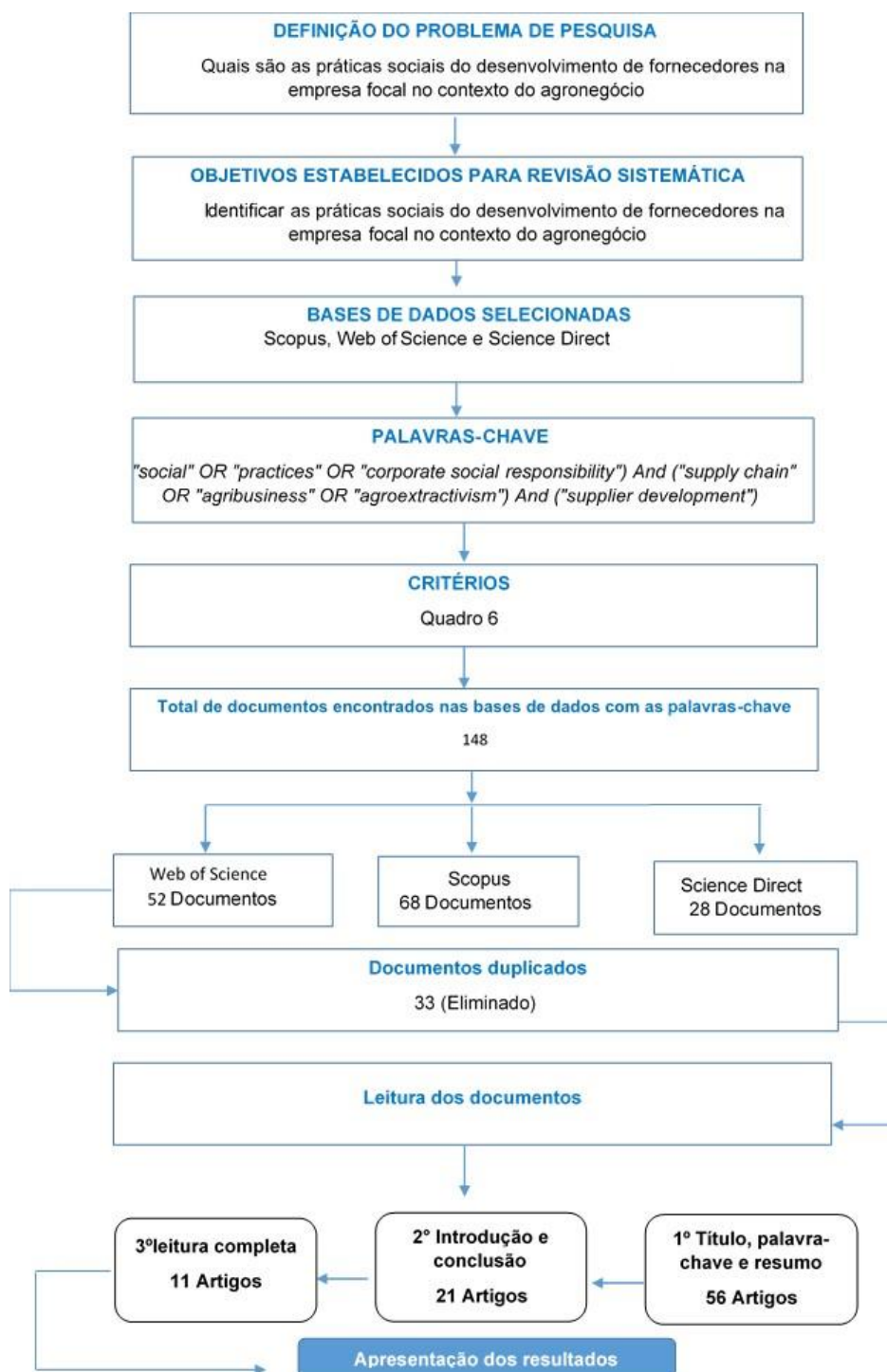


FIGURA 9. PRÁTICAS SOCIAIS NO DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES NO SETOR DO AGRONEGÓCIO
FONTE: ELABORADA PELA AUTORA (2021)

A triagem utilizada e a amostra final de documentos contendo os principais stakeholders da empresa focal que contribuam com a sustentabilidade social, estão presentes na Figura 10. Devido a quantidade abrangente de 87 artigos, foi realizada

uma análise bibliométrica. Segundo Prodanov e De Freitas (2013), a análise bibliométrica é o processo de análise quantitativa de dados pelo qual, a partir da contagem de informações bibliográficas em um conjunto de documentos (coleção bibliográfica), é possível gerar novas informações e conhecimento científico de um dado assunto.

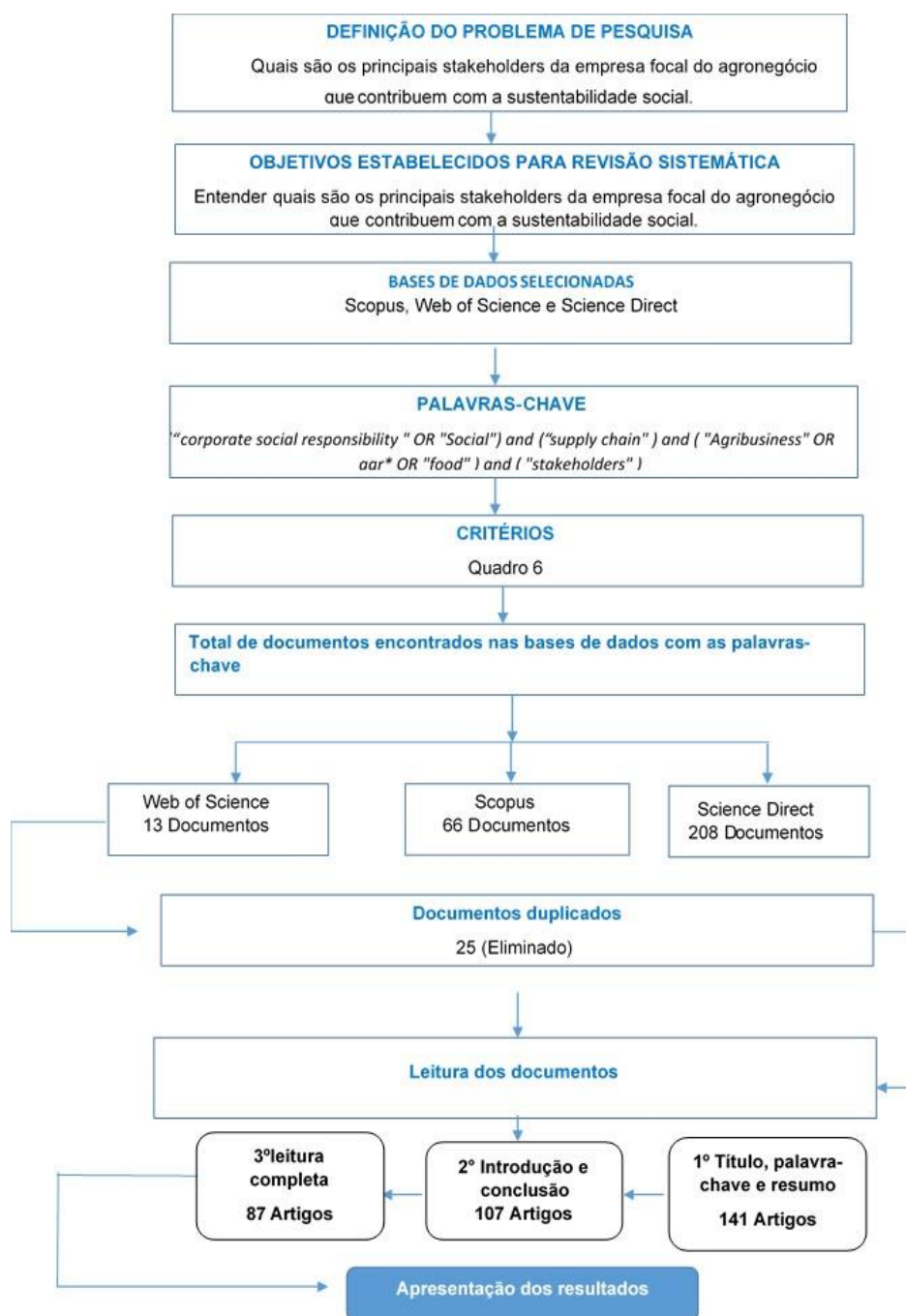


FIGURA 10. OS PRINCIPAIS STAKEHOLDERS DA CADEIA DO AGRONEGÓCIO QUE PROMOVEM A SUSTENTABILIDADE SOCIAL

FONTE: ELABORADA PELA AUTORA (2021)

Para a sistematização dos artigos foram utilizadas as seguintes categorias de análises: (1) distribuição de frequência *stakeholders*, (2) número de artigos por ano, (3) número de publicações, (4) os principais periódicos e fator de impacto JCR atualizado em 2019 e (5) os artigos com maior incidência de citações, onde foram identificados os principais *stakeholders* da cadeia do agronegócio que visam a sustentabilidade social.

A Figura 11 apresenta os principais *stakeholders* da cadeia do agronegócio que visam os aspectos sociais. Os mais citados foram empresas, agricultor e ONGs.

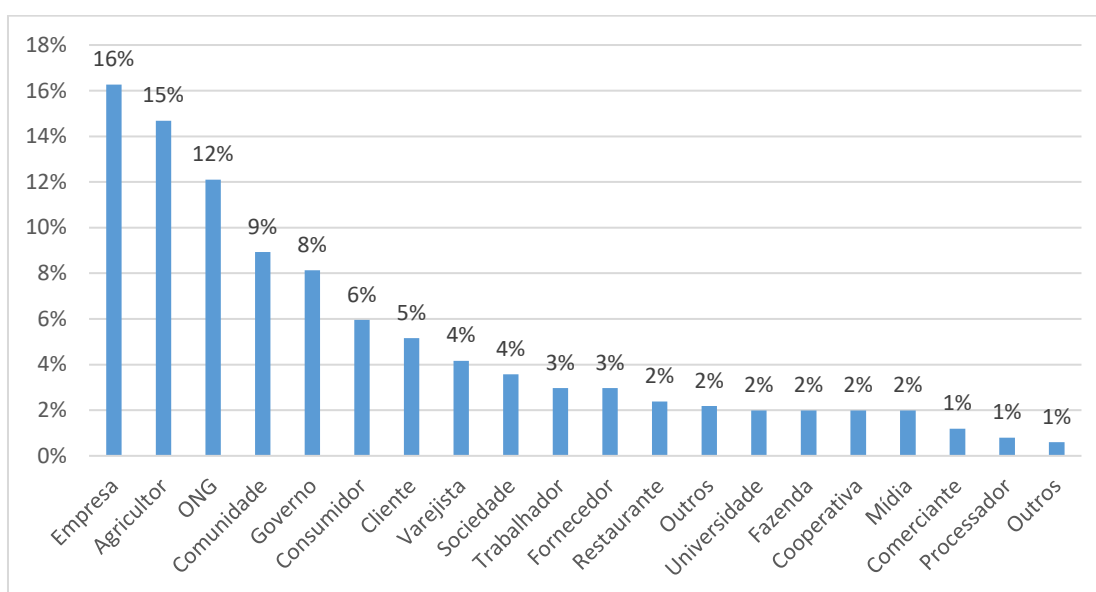


FIGURA 11. DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DOS *STAKEHOLDERS*
 FONTE: ELABORADA PELA AUTORA (2021)

A Figura 12 mostra o número de artigos publicados por ano. Este campo de estudo é relativamente novo e a partir de 2014 este tema entrou em expansão, indicando um maior interesse pelos acadêmicos. É importante destacar que o ano de 2020 não foi contemplado por inteiro, devido a pesquisa ser realizada em junho deste ano.

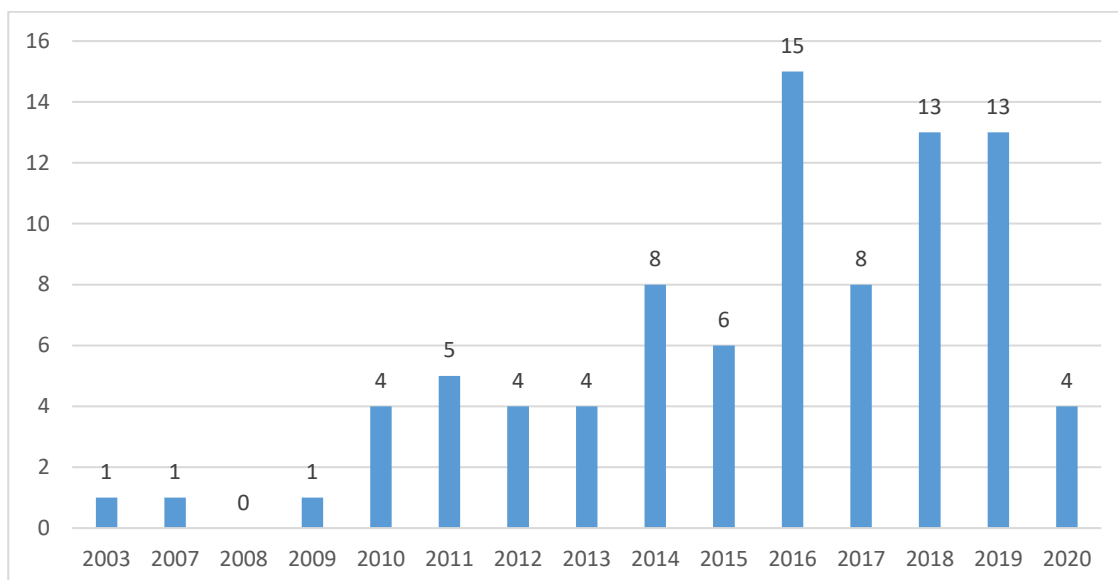


FIGURA 12. NÚMERO DE ARTIGOS POR ANO
 FONTE: ELABORADA PELA AUTORA (2021)

A Figura 13 apresenta o número de publicações por periódicos, em que é possível observar uma prevalência de trabalhos nos periódicos *British Food Journal* e *Sustainability*.

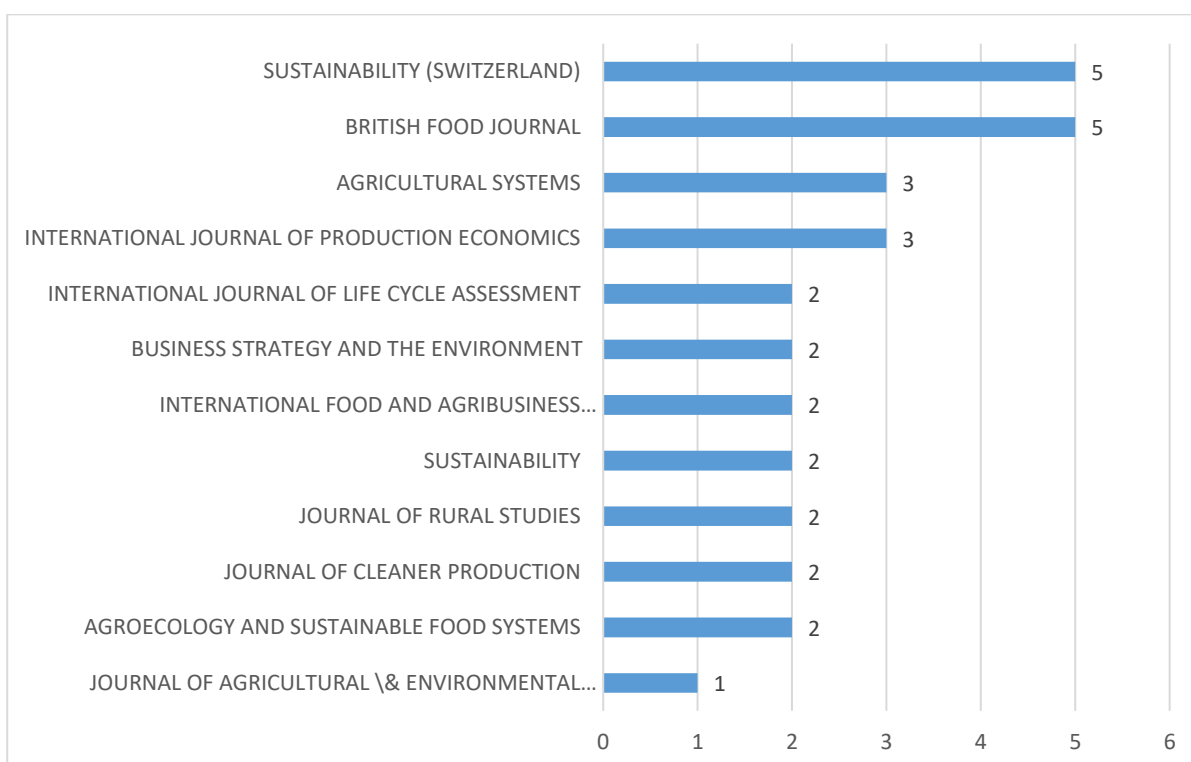


FIGURA 13. NÚMERO DE ARTIGOS POR PERIÓDICOS
 FONTE: ELABORADA PELA AUTORA (2021)

A Tabela 1 apresenta os periódicos em que os documentos foram publicados, com base no fator de impacto, conforme o Relatórios de Citações de Periódicos

(*Journal Citation Reports - JCR*). Para Alves, Yanasse e Soma (2016) , o JCR é um indicador que fornece informações para avaliar o impacto dos periódicos acadêmicos e quanto maior o desempenho do JCR, melhor é sua influência. As revistas que têm o maior fator de impacto são: *Journal of Cleaner Production*, com fator 7.246 e *Businesses Strategy and the Environment* com 5.483.

TABELA 1. FATOR DE IMPACTO DOS PERIÓDICOS COM MAIS PUBLICAÇÕES SOBRE O TEMA

Journal	JCR atualizado em 2019
Journal of Cleaner Production	7.246
Business Strategy and the Environment	5.483
International Journal of Production Economics	5.134
International Journal of Life Cycle Assessment	4.307
Agricultural Systems	4.212
Journal of Rural Studies	3.544
British Food Journal	2.102
Agroecology and Sustainable Food Systems	1.636
International Food and Agribusiness Management Review	1.145

FONTE: ELABORADA PELA AUTORA (2021)

A Tabela 2 apresenta os autores mais relevantes para este tema. Os pesquisadores que obtiveram o maior número de citações foram Matos e Hall (2017), Bosona e Gebresenbet (2013) e Wognum *et al.* (2011).

TABELA 2. ARTIGOS COM MAIOR INCIDÊNCIA DE CITAÇÕES

Autores	Número de Citações por artigo
Matos e Hall (2017)	636
Bosona e Gebresenbet (2013)	423
Wognum <i>et al.</i> (2011)	320
Glover <i>et al.</i> (2014)	253
Hall e Matos (2010)	218
Yakovleva, Sarkis e Sloan (2012)	193
Priefer, Jorissen e Brautigam (2016)	177
Higgins <i>et al.</i> (2010)	118
Everett e Slocum (2013)	114
Wilhelm <i>et al.</i> (2016)	103

FONTE: ELABORADA PELA AUTORA (2021)

Atender às expectativas dos *stakeholders* em relação a questões sociais é importante para que as empresas causem uma impressão positiva ao consumidor. Caso contrário, levará a uma reação negativa do consumidor (YAWAR; SEURING, 2017).

3.3 FASE 2 – ESTUDO DE CASO

Foi realizado um estudo de caso, considerando a visão de Subramaniam *et al.* (2019), que o desenvolvimento de fornecedores tem efeitos significativos no desempenho social, entretanto, na literatura existem poucos estudos empíricos. Este método auxilia quando há uma lacuna na teoria, em que não explica adequadamente o fenômeno sob investigação (BARRATT; CHOI; LI, 2011). Conforme apresentado por Yin (2009), os estudos de caso são processos metodológicos ou estratégicos, empregados quando o pesquisador não tem um controle suficiente em relação aos fenômenos objetos de seu estudo, de modo que estes se encontram em um contexto real. Este método é uma estratégia recomendada quando as questões associadas à pesquisa sinalizam em identificar como e por quais razões decorrem os eventos estudados (YIN, 2009).

Para obter clareza e confiabilidade nas pesquisas empíricas, Stuart *et al.* (2002) definiram cinco etapas a serem executadas para a realização de um estudo de caso, conforme a Figura 14.

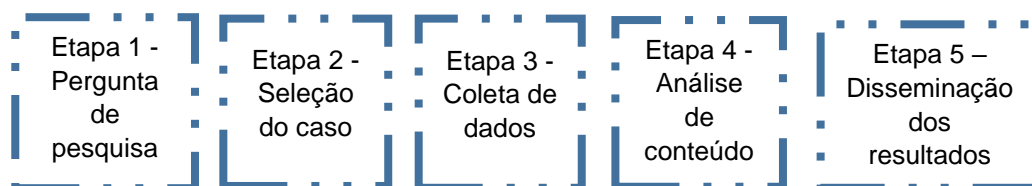


FIGURA 14. ETAPAS DE UM ESTUDO DE CASO
FONTE: ADAPTADO DE STUART *ET AL.* (2002)

3.3.1 ETAPA 1 – PERGUNTA DE PESQUISA

Nesta etapa foi formulado o problema do estudo, conforme a pergunta de pesquisa apresentada no Capítulo 1: Como a cadeia de suprimentos do agronegócio gerencia a sustentabilidade social no desenvolvimento de fornecedores?

3.3.2 ETAPA 2 – SELEÇÃO DO CASO

O agronegócio brasileiro é uma importante atividade econômica e com grande impacto nas exportações brasileiras. Diante da revisão teórica apresentada neste trabalho, pode-se notar que os principais produtos exportados, em valor monetário, foram os alimentos e a celulose, representando um valor de 63,4% do total

(EMPRAPA, 2021). Uma outra atividade que merece atenção é a produção de cana-de-açúcar, em que o Brasil se destaca mundialmente como produtor (NACHILUK, 2021).

Para este estudo, foram consideradas empresas de grande porte do setor do agronegócio, de origem nacional ou internacional e que possuem uma gestão de fornecedores que englobe a sustentabilidade social. A escolha destas empresas foi baseada na Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), na Oxfam, no Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA) Esalq/USP e em profissionais do agronegócio, devido apresentarem relevância para o agronegócio.

A coleta de dados ocorreu no período entre dezembro/2020 e abril/2021. Inicialmente, 33 empresas foram selecionadas e contatadas via telefone, e-mail e por meio de rede social para apresentar o escopo do estudo. Posterior o primeiro contato, 12 empresas aceitaram ser entrevistadas. Para manter a confiabilidade, primeiramente, foi enviada uma carta (Apêndice A) com um Acordo de Confidencialidade (*Non-Disclosure Agreement* – NDA), que é um documento jurídico que garante a confidencialidade das informações obtidas durante as entrevistas. Foram entrevistados representantes da alta direção das empresas, com o intuito de entender as práticas sociais adotadas para o desenvolvimento de fornecedores e identificar os principais *stakeholders*, que contribuam com a sustentabilidade social.

Entretanto, apenas 3 empresas entrevistadas foram selecionadas para o estudo de caso, pois apresentaram práticas sustentáveis voltadas para a dimensão social. Essas empresas focais são de grande porte e de segmentos distintos, como de alimentos, celulose e bioenergia. Para manter a confiabilidade, elas foram denominadas de Dharma, Oceanic e Cisne e os entrevistados não foram identificados.

A empresa Dharma é uma empresa global de alimentos (pescado, azeite, molhos e vegetais em conserva), com presença em mais de 70 países. No Brasil, sua sede está localizada na região de Navegantes/SC, com 2.200 colaboradores próprios. O profissional entrevistado é graduado em Administração de Empresas, trabalha na companhia há três anos e seis meses e atua como Gerente Corporativo de Compras Estratégicas. A Figura 15 apresenta a cadeia de suprimentos da empresa.



FIGURA 15. CADEIA DE SUPRIMENTOS DA EMPRESA DHARMA
 FONTE: ELABORADA PELA AUTORA (2021)

A empresa Oceanic é uma das maiores empresas nacionais no segmento de celulose e está localizada na região de Campinas/SP, com aproximadamente, 1.000 colaboradores. O profissional entrevistado é graduado em Administração de Empresas, trabalha na companhia há vinte e três anos e atua como Coordenador de Suprimentos. A Figura 16 apresenta a cadeia de suprimentos da empresa.

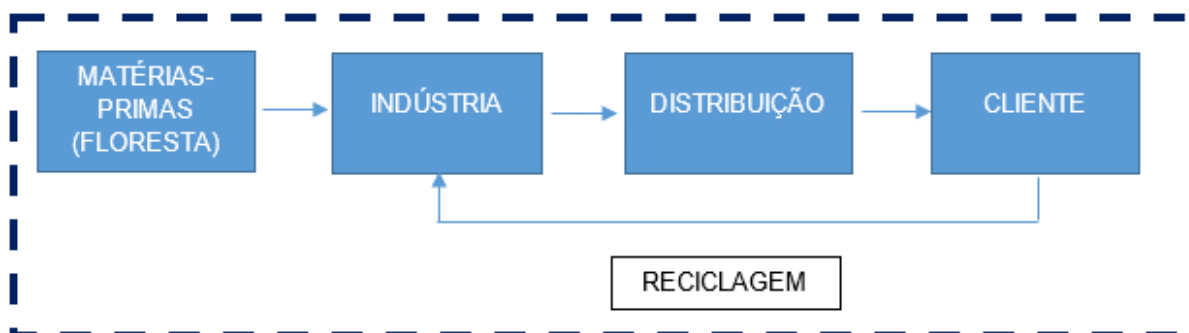


FIGURA 16. CADEIA DE SUPRIMENTOS DA EMPRESA OCEANIC
 FONTE: ELABORADA PELA AUTORA (2021)

A Cisne é uma empresa brasileira sucroalcooleira e de bioenergia, localizada na região de Piracicaba/SP. A empresa tem abrangência nacional, com aproximadamente, 30.000 colaboradores. O profissional entrevistado da Cisne é graduado em Administração, trabalha na companhia há dois anos e atua como analista de desenvolvimento de fornecedores sênior. A Figura 17 apresenta a cadeia de suprimentos da empresa.

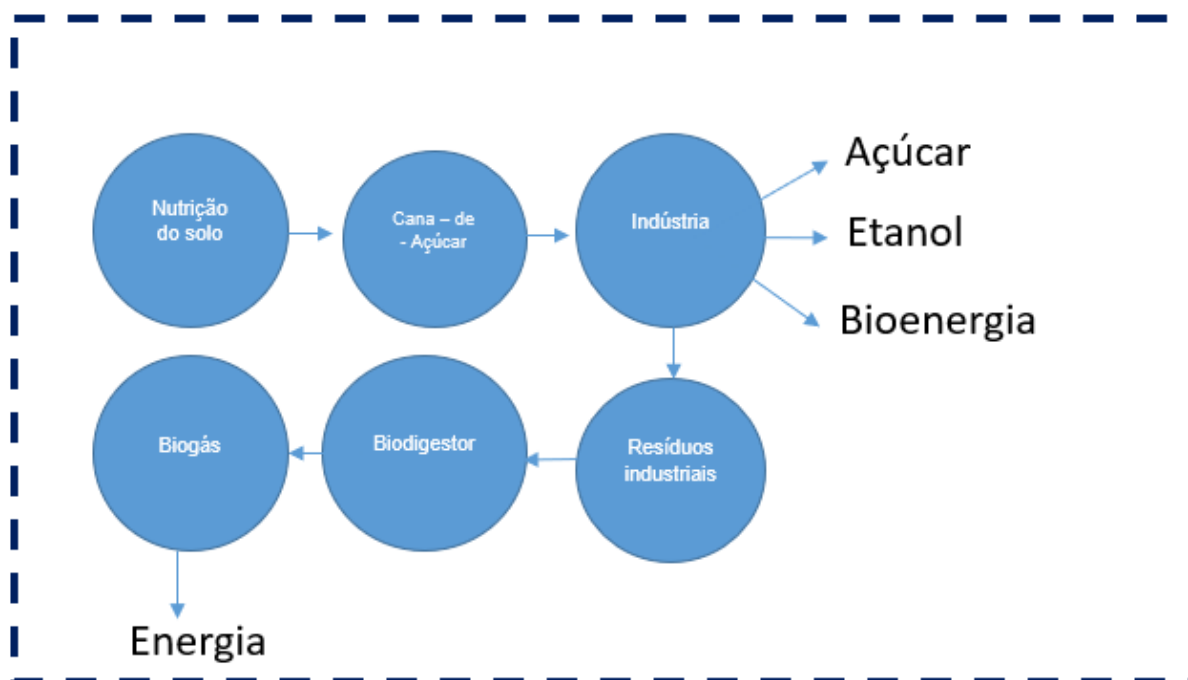


FIGURA 17. CADEIA DE SUPRIMENTOS DA EMPRESA CISNE
 FONTE: ELABORADA PELA AUTORA (2021)

3.3.3 ETAPA 3 – COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas. Primeiramente, foi realizado um questionário (Apêndice B), com base na literatura estabelecida para esse tipo de ferramenta (GIL, 2010). O questionário possibilitou explorar a dimensão social no desenvolvimento de fornecedores sustentáveis da empresa focal do agronegócio, avaliando se a empresa considera ou não as questões sociais como importantes e se o tema faz parte da cultura da empresa.

As entrevistas foram realizadas com gestores na área de compras, com duração entre 30 e 50 minutos, utilizando programa *Microsoft Teams*. Após a finalização das entrevistas, todas foram transcritas. Os dados foram tratados e analisados com uma codificação, conforme as práticas sociais e os stakeholders encontrados na revisão da literatura. Também, foram coletados dados secundários, por meio de pesquisas no site, documentos institucionais e palestras nas redes sociais. Esses dados são fundamentais para complementar e enriquecer os dados coletados (VERGARA, 2002). O Quadro 7 apresenta um resumo das entrevistas e dos dados secundários.

QUADRO 7. DADOS DAS ENTREVISTAS

Empresa	Atividade	Entrevistado	Tempo de entrevista	Quantidade de páginas transcritas	Dados secundários
Dharma	Alimentos	Gerente corporativo de compras estratégicas	30 minutos	21	- Código de ética; - Manual de fornecedores; - Informe anual.
Oceanic	Celulose	Coordenador de suprimentos	50 minutos	11	- Programa de integridade; - Código de conduta ética; - Relatório de sustentabilidade; - Política de relacionamento com fornecedores.
Cisne	Bioenergia	Analista de desenvolvimento de fornecedores sênior	50 minutos	16	- Canal de ética; - Informe anual; - Diretrizes; - Manual de fornecedores.

FONTE: ELABORADO PELA AUTORA (2021)

3.3.4 ETAPA 4 – ANÁLISE DE CONTEÚDO

A análise de conteúdo consiste em extrair informações adquiridas na fase de coleta de dados, de modo a auxiliar na compreensão do fenômeno estudado e de gerar conhecimento (BARDIN, 2010). Para isso, o *software Microsoft Excel* foi utilizado para a análise de dados qualitativos e as codificações das entrevistas. Para Bardin (2010), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas que visa categorizar e analisar diferentes fontes de comunicação. Ele dispõe de quatro etapas, que foram utilizadas como base para este estudo:

1- Organização da análise - O documento coletado foi organizado em várias planilhas individuais, bem como os materiais secundários das empresas, com o objetivo de criar familiaridade com os arquivos e analisar a relevância dos documentos;

2- Codificação - Nesta etapa foi realizada a exploração, organização e interpretação dos documentos, para identificar os elementos relevantes. Posterior esse arranjo de conteúdo, as entrevistas foram caracterizadas pela semântica e contexto;

3- Categorização - Após a leitura dos principais artigos, foi possível criar as principais categorias e subcategorias, conforme apresentado no Quadro 2;

4- Tratamento dos resultados - Nesta etapa foi possível identificar as práticas e os stakeholders que apoiam as questões sociais no setor do agronegócio.

As comparações dos casos pesquisados integrarão a análise cruzada de dados, a fim de estabelecer um padrão, de acordo com as categorias/variáveis identificadas na literatura e investigadas em diferentes estudos (MARTIN; EISENHARDT, 2010). Portanto, o trabalho final terá validade embasada na identificação de categoria de análises que serão identificadas dentro dos casos e balizadas na literatura (YIN, 2009).

3.3.5 ETAPA 5 – DISSEMINAÇÃO DOS RESULTADOS

Segundo Yin (2009), para se obter o rigor e segurança dos dados em estudos de caso, é essencial que a pesquisa possua um escopo definido antes de iniciar a coleta de dados, para garantir o rigor da pesquisa do estudo empírico. De acordo com Stuart *et al.* (2002), para validar a pesquisa, uma triangulação deve ser feita, de modo a avaliá-la a partir de múltiplas fontes de evidências, como: entrevistas, questionários, observações, notas de campo, documentos e sites. Essa Informações provenientes de vários ângulos, podem enriquecer e contribuir para validação dos dados. O Quadro 8 apresenta a validação dos dados deste estudo.

QUADRO 8. FORMAS PARA GARANTIR O RIGOR DA PESQUISA

Teste	Definição	Como foi aplicado
Validade externa	Representa os resultados na sua generalização (desenho da pesquisa).	As entrevistas foram realizadas nas empresas focais do setor agronegócio, por meio de questionário e via Teams.
Validade interna	Corresponde ao grau de confiabilidade dos resultados encontrados (análise de dados).	Foi realizada uma pesquisa de caráter exploratória.
Validade do construto	Análise da medida operacional do construto. Requer múltiplas fontes de entrada de dados para triangulação (coleta de dados).	As fontes foram empresas de alimentos processados, de papel e celulose e sucroalcooleira, por meio de pesquisas no site e documentos institucionais.
Confiabilidade	Replicabilidade do estudo para aumentar a confiabilidade dos resultados.	Desenvolvimento do protocolo de pesquisa (Apêndice B); Primeiro contato realizado por e-mail; Todos os entrevistados foram informados sobre a confidencialidade dos resultados; As entrevistas foram realizadas com compradores.

FONTE: ELABORADO PELA AUTORA, COM BASE EM YIN (2009)

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentadas as informações coletadas de cada empresa, a partir do procedimento de coleta de dados definido no capítulo anterior. Por fim, é feita a comparação e avaliação dos resultados como um todo.

4.1 CASO DHARMA

Em relação a dimensão social, a Dharma se baseia nos princípios de responsabilidade social corporativa, apoiando em seis eixos de atuação: colaboradores, comunidade, clientes, meio ambiente, voluntariado empresarial e fornecedores. Em relação aos fornecedores, a empresa possui uma política com requisitos estipulados em cláusulas contratuais que coíbem o trabalho infantil e condições de trabalho análogo à escravidão. Para que não haja condições degradantes de trabalho, a empresa informa e monitora seus fornecedores. O entrevistado explica que

Nós chamamos de Responsabilidade Social, tudo que envolve práticas de trabalho escravo, trabalho infantil e políticas de meio ambiente. Entretanto, não temos uma ISO que audite as questões ambientais no fornecedor, apenas temos requisitos de legislação. Por exemplo, para o meu fornecedor não é obrigatório ter a ISO 14.000. (Gerente corporativo de compras estratégicas, Dharma).

A empresa possui certificações que apoiam o desenvolvimento da sustentabilidade em sua cadeia, como a ISO 14001, norma internacional que determina requisitos de gestão ambiental e a OHSAS 18001, em relação ao sistema de gestão de segurança e saúde ocupacional. Além disso, a empresa atua nos objetivos de desenvolvimento sustentável de seu estado. Apesar de não exigir certificações para seus fornecedores, a DHARMA analisa o percentual de compras que foi realizado com fornecedores de pescados que possuem barcos incluídos no Acordo de Não Divulgação (*Proactive Vessel Register* - PVR) da Fundação Internacional de Sustentabilidade de Frutos do Mar (*International Seafood Sustainability Foundation* - ISSF) ou com a certificação de Atum de Pesca Responsável (APR). O entrevistado compartilhou alguns números de 2019,

[...] de todo o volume de pescado comprado em 2019, 75,42% originaram de fornecedores cujos barcos estão incluídos no *Proactive Vessel Register* (PVR) da ISSF (*International Seafood Sustainability, Foundation*) e 34,5% foram capturados por barcos com certificação APR (Atum de Pesca Responsável). A certificação APR é única norma que considera critérios sociais a bordo dos barcos. As compras de atum pertencentes ao Projeto de Melhoria da Pesca (*Fishery Improvement Project -FIP*) foram de 34,43%. (Relatório Dharma, 2019).

A Dharma tem relações/operações, de forma direta e indireta, em vários países por meio de fornecedores, clientes e outros membros da cadeia, tanto no setor privado quanto no setor público. Segundo as informações coletadas, suas atividades devem estar apoiadas nos princípios de integridade, legalidade, imparcialidade, transparência e respeito às pessoas. Em relação à corrupção, a empresa possui um código de ética empresarial interno, em que se posiciona contra qualquer forma de corrupção. Além disso, a empresa aponta disponibilizar outras iniciativas de combate à corrupção, como política de conflito de interesse, política de *compliance*, política contra corrupção, condições gerais de contratação para prestação de serviços e manual de fornecedores. Estes documentos/iniciativas devem ter anuências dos stakeholders da cadeia.

Para a Dharma, os atos de corrupção precisam ser caracterizados como infrações graves ou muito graves quanto à legislação vigente em cada país onde atua. Portanto, a empresa possui um critério de tolerância zero em relação a qualquer descumprimento da normativa interna e/ou externa. Ela disponibiliza a seus funcionários e *stakeholders* um canal de denúncias para eventuais violações do código de ética, a fim de buscar assessoria ou se informar sobre qualquer suspeita ou irregularidade. Segundo o profissional entrevistado

[...] contra corrupção, nós avaliamos regularmente fornecedores estratégicos, por meio de uma empresa chamada Bernhoeft,. Fornecedores que possuem maiores volumes e fornecem regularmente, são realizadas análises societárias e de imagens, para averiguar se tem algum sócio envolvido com algum caso de corrupção. Nós não fazemos para todos, porque temos mais de 2000 fornecedores ativos. Temos um critério por amostragem, em que analisamos os mais estratégicos. (Gerente corporativo de compras estratégicas, Dharma).

Quanto a não conformidade de fornecedores, a Dharma tem uma operação de bloqueio para fornecedor que não atende o contrato. Para isso, é realizada uma categorização de risco, de acordo com a atividade local, uma visita *in loco* e auditoria no fornecedor. Além disso, a Dharma buscou parceria internacional para o

monitoramento de seus fornecedores, a fim de combater o trabalho análogo à escravidão e o trabalho infantil em suas cadeias, pois em alguns estados há pouca fiscalização. Portanto, para cada risco mapeado, há um plano de ações. Segundo o profissional entrevistado

[...] o que existe é um plano de ação que identifica um ponto de não conformidade. Ele tem que se adequar e, caso isso não ocorra, o fornecedor pode ser bloqueado [...] no contrato diz que pode ser suspenso, entretanto, não é automático, isso apenas ocorre se o fornecedor não estiver atendendo. Por exemplo, se ele for auditado e descobrirmos que muitos funcionários fazem hora extra além do que a lei permite, enviamos um plano de ação e a aprovamos. Se ocorrer mais vezes, ele pode ser bloqueado. Hoje, a Dharma tem uma empresa que faz essa análise. É um programa da Espanha. Eles fazem todas as visitas, mas não em todos os fornecedores. É feito uma seleção anual dos fornecedores que tem o maior risco e esses são visitados e auditados, mas é muito difícil ter trabalho escravo. Entretanto, um fornecedor de palmito do Pará, a probabilidade é maior. Então, existe uma categorização de risco de acordo com a atividade locais e esses são auditados. (Gerente corporativo de compras estratégicas, Dharma).

Com apoio do entrevistado, foi possível identificar a preocupação com os fornecedores referente às questões trabalhistas. Portanto, a empresa leva em consideração questões sociais na gestão de fornecedores. Uma outra atividade que a empresa adota, é o plano de ação com a finalidade de apoiar o desenvolvimento dos fornecedores, para que seus processos sejam adequados. A Dharma classifica seus fornecedores em três grupos, conforme reportou em seu relatório em 2019.

O primeiro é dedicado a fornecer produtos alimentícios, isto é, entregar as matérias-primas que a empresa utilizará para colocar seu produto principal no mercado, ou seja, os pescados. O segundo grupo são os fornecedores de suprimentos vinculados aos outros ingredientes usados em seus produtos como o óleo comestível, os vegetais, arroz e cereais, condimentos e os materiais para elaboração das embalagens. Neste grupo também estão os fornecedores de suprimentos indiretos, tais como as peças de reposição e os suprimentos auxiliares para as fábricas e para a frota. Por fim, o terceiro grupo consiste em fornecedores de serviços, os quais são responsáveis pela distribuição de insumos como água, gás, eletricidade, combustíveis, serviços logísticos e de transporte, além de reparos e manutenção, sistemas de informação, recursos humanos, saúde e segurança, auditorias e certificações. Essa divisão entre os fornecedores, possibilita a administração de uma maneira mais assertiva dos processos, dos dados relacionados às compras locais e dos fornecedores críticos.

A empresa ajuda a economia local, por meio de compras locais e investimentos em ações sociais, além de engajar os fornecedores a desenvolver oportunidades de emprego para fortalecer a comunidade. Também, a empresa promove a divulgação do código de conduta, com orientações sobre segurança alimentar, projetos de boas práticas pesqueiras, além de desenvolver programas sobre artes de pesca dos fornecedores, que são diferentes procedimentos para capturar e equilibrar o impacto nas espécies. Por fim, o processo de certificação Atum de Pesca Responsável (APR). Conforme salientado pelo entrevistado,

Tem uma parte documental, que é feita uma avaliação documental da lista nacional das empresas com trabalho escravo, em que, inclusive, possui denúncias. Então, são feitas uma análise documental e uma auditoria nos fornecedores. Nessa auditoria, são auditadas as questões ambientais e sociais, como: trabalho infantil, trabalho escravo, hora extra excessiva etc. Se houver algum item com não conformidade, o fornecedor tem que fazer um plano de ação para desenvolver para se adequar ou ele é desqualificado. Os fornecedores pequenos, situados no Amazonas, desenvolvem uma atividade extrativista, portanto, ele é um fornecedor a ser auditado. Então, varia muito da atividade, localização e do volume. Um fornecedor que eu compro uma vez por ano, eu não vou priorizar a auditoria. Há um mapeamento de risco, mas não tem a necessidade de desenvolver todos os fornecedores os críticos. (Gerente corporativo de compras estratégicas, Dharma).

Outra prática, é o treinamento do fornecedor em questões sanitárias e de segurança ocupacional, a partir de um programa dedicado. De acordo com as informações de seus relatórios, desde o início, em 2017, o programa já treinou 79 fornecedores no total. Apenas em 2019, foram realizadas 79 horas de auditorias e foram administradas 199 horas de formação. Com esse desenvolvimento, foi possível reduzir em 42% o número de incidentes relacionado à qualidade do pescado em comparação ao ano de 2018.

De acordo com o entrevistado, a empresa não desenvolve fornecedores com baixo volume anual de compra e de pedidos. Entretanto, conforme informado no relatório, a partir de 2025, todos os fornecedores que apresentarem um risco crítico ou alto de descumprimento social e ambiental serão auditados com base no método de Iniciativa de Responsabilidade Social Empresarial (*Business Social Compliance Initiative* - BSCI), pois este permite realizar uma melhoraria no desempenho social das cadeias de suprimentos. O Código de Conduta do BSCI, elaborado pela *Amfori*, uma importante associação empresarial global para um comércio aberto e sustentável, conta com mais de 2.400 comerciantes importadores e está em mais de 40 países. O

objetivo da empresa é assegurar o desempenho sustentável da cadeia de suprimentos e, atualmente, está com 70% dos fornecedores que adotam o código de conduta.

Conforme expresso em seu relatório, a BSCI faz menção aos principais acordos internacionais, entre eles estão: a declaração universal dos direitos humanos, os direitos da criança e os princípios empresariais, os princípios reitores das nações unidas para as empresas e os direitos humanos, o pacto mundial das nações unidas e os acordos e recomendações da organização internacional do trabalho. Todos são relevantes para a melhoria das condições de trabalho nas cadeias globais de suprimentos (AMFORI BSCI, 2021). Esses aspectos foram integrados ao Código de Conduta da Dharma, que estabelece cláusulas específicas para fornecedores de pescados, tanto de matéria-prima do atum como de sardinha, com objetivo de impedir a pesca ilegal e garantir práticas pesqueiras sustentáveis e responsáveis.

A empresa aderiu às regras contra pesca ilegal, não comunicada e não regulamentada (*Illegal, Unreported and Unregulated fishing* - IUU) - da União Europeia, e os princípios do acordo 188 da Organização Internacional do Trabalho (OIT), relacionados aos trabalhos de pesca. Ao fazer uma referência de responsabilidade social para o desenvolvimento do fornecedor, a empresa integra as estratégias e as operações dos 10 princípios das Nações Unidas, que guiam para uma gestão responsável e que constituem o quadro de referência para a definição da estratégia e da gestão da responsabilidade social corporativa. Dessa forma, é exigido dos fornecedores o cumprimento das obrigações legais e contratuais, incluindo os compromissos de proteção dos direitos humanos e trabalhistas, éticos e de sustentabilidade adquiridos mediante à assinatura do código de conduta. Com isso, a cadeia de suprimentos adere as práticas pesqueiras e padrões de controle em suas operações, que auxiliam o cumprimento da missão da organização.

O departamento de compras trabalha concomitantemente com os fornecedores, com o intuito da matéria-prima ter origem responsável e sustentável. Por exemplo, em 2017 houve uma iniciativa dirigida a fomentar o emprego, o desenvolvimento econômico local e a sustentabilidade, elementos exigidos para os fornecedores da companhia. Além disso, a Dharma criou um indicador para mapear a diferença entre os fornecedores de atum, pois, o atum é o principal produto e o mais estratégico. Esta diferenciação, criada entre os fornecedores, permite a empresa

gerenciar de maneira eficaz os processos e os dados referentes às compras locais e aos fornecedores críticos, conforme apresentado na Tabela 3.

TABELA 3. DISTINÇÃO ENTRE FORNECEDORES

	2019		2018	
	Fornecedores não atum	Fornecedores atum	Fornecedores não atum	Fornecedores atum
Número de fornecedores ³	2,533	86	1.987	104
Volume total de compras (€)	272.968,37	164.442,70	259.269.375	211.320
% de fornecedores críticos	21,99%	24,42%	6.00%	16.35%
% de compras de fornecedores críticos	52,17%	80,10%	66.00%	59.00%
% de fornecedores locais	75,96%	54,65%	94.00%	57.69%
% de compras de fornecedores locais	69,36%	36,53%	64.00%	64.00%
Auditoria de qualidade	54	36	40	65
% da produção elaborada em locais certificados por terceiros independente de acordo com padrões internacionais de segurança alimentar	99,99%		92.49%	
% de compras verificadas de acordo com padrões de produção.	11,13%		8.22%	

FONTE: ADAPTADO RELATÓRIO DHARMA (2019)

No que diz respeito ao critério de avaliação, o departamento de compras realiza uma avaliação em todos os fornecedores para indicar seu nível de risco em função de vários critérios, tais como: o país de origem do produtor, seu setor empresarial, a exposição do fornecedor em termos de volume de compras, aspectos de segurança alimentar e risco reputacional. Por meio de oito critérios de avaliação, cada um dos fornecedores é classificado como risco crítico, alto, médio ou baixo. Em 2019, foram efetuadas 381 avaliações por meio da ferramenta de riscos, frente aos 339 fornecedores avaliados em 2018. Deles, 47 fornecedores foram classificados como risco crítico e 141 como risco alto. Durante o ano de 2019, a empresa implantou 70 novos fornecedores dos quais 61% foram avaliados durante o ano quanto aos critérios sociais. Com os resultados da avaliação anual de riscos, é realizada uma reunião de avaliação com cada departamento de compras, para investigar quais fornecedores expõem maior índice de risco em cada categoria, para decidir os fornecedores que serão desenvolvidos. Os fornecedores selecionados para o desenvolvimento são incorporados à plataforma BCSI para receber um acompanhamento formal de seu desempenho em RSC. Segundo o colaborador entrevistado, é possível identificar a satisfação dos fornecedores em fornecer para a companhia.

A Dharma tem uma marca forte no Brasil. Então, tem vários fornecedores que querem estar atrelados ao produto da nossa empresa. Eu acredito que isso passa uma credibilidade de uma empresa ética, pois nunca tivemos envolvidos em problemas, somos uma empresa totalmente saudável

financeiramente, além de ser muito tradicional no Brasil, principalmente no Nordeste. Então, uma empresa que chega no interior do Amapá e do Amazonas, por exemplo, ela tem uma grande capilaridade. A sardinha é um produto de cesta básica em muitos locais e é muito tradicional no Nordeste. Então, tudo isso é um bom cartão de visita para os fornecedores. (Gerente corporativo de compras estratégicas, Dharma).

Quanto às principais dificuldades encontradas na implementação das práticas sociais nos fornecedores, o entrevistado expõe que há um desgaste referente aos pequenos fornecedores sobre os critérios trabalhistas, em que relata que

Alguns fornecedores são menores e têm mais dificuldade em se adequar. Não é que eles não querem se adequar, pode-se dizer que é falta de conhecimento. Às vezes, os fornecedores não sabem o que fazer, pois faltam conhecimento dos critérios e eles têm uma velocidade mais lenta para se adequar. Mas, no final, eles se adequam bem. (Gerente corporativo de compras estratégicas, Dharma).

Em busca de entender os compromissos institucionais ao longo da cadeia de suprimentos e para auxiliar nas tratativas de conflitos e se aproximar da comunidade, a Dharma criou um canal de comunicação para que todos os interessados possam acioná-lo em caso de dúvidas. Esse fluxo de informação pode ser entendido como uma ferramenta que auxilia a empresa focal a estar em conformidade com as questões sociais, também como um meio de avaliar seu desempenho e incentivar melhorias. O profissional entrevistado explica tal contexto,

Nós somos uma empresa de pescado muito antiga na região. Então, quando ela foi construída não tinha nada aqui, entretanto com o passar do tempo, criou-se um bairro em volta da fábrica. Hoje, existe um canal tipo de 0800 da comunidade com a fábrica. Às vezes, a comunidade liga diretamente para a empresa para relatar algum problema relacionado ao mau cheiro, barulho ou qualquer outra coisa. Também, são realizados alguns trabalhos com a comunidade, como, por exemplo, distribuir brindes, realização de eventos, e pesquisas de opiniões sobre a empresa. (Gerente corporativo de compras estratégicas, Dharma).

O canal tem como objetivo proporcionar melhorias para a comunidade local, pois permite a empresa diagnosticar problemas relacionados as questões sociais e ambientais. Consequentemente, por meio dessa prática, pode-se implementar melhorias em sua gestão como um todo. A Dharma é fundamental para fomentar a economia local, porque todos se beneficiam, o que possibilita o surgimento de diferentes segmentos de empregos. Portanto, a empresa tem a população local como prioridade e assegura condições dignas de trabalho e o crescimento econômico. Por isso, ela tem elaborado vários objetivos para 2025 ligados às pessoas, que engloba desde fornecedores até colaboradores.

A respeito da diversidade de gênero, a empresa apresentou, em 2019, o primeiro plano de igualdade global da organização, que tem como objetivo engajar o tratamento de igualdade e oportunidade para homens e mulheres. Esse plano inclui cinco áreas de trabalho: recrutamento e seleção, desenvolvimento, conciliação, sensibilização e prevenção do assédio. De acordo com seus relatórios, em 2019, 62% dos colaboradores e 19% do comitê de direção eram mulheres. Em 2025, a empresa busca atingir 30% dos lugares do comitê de direção por mulheres. A empresa é composta por 20% de mulheres no conselho administrativo, por fim, o entrevistado também destacou o projeto “Ei, mulher” com viés social.

O grupo de mulheres “Ei, mulher!” começou em maio de 2019 e surgiu para compartilhar experiências entre os colaboradores, com um grupo de apoio com acompanhamento psicológico para auxiliar as mulheres que sofrem de algum problema para poder superá-lo de maneira conjunta. Os resultados até o momento têm sido muito positivos: ajudaram os colaboradores a realizar um aprendizado do sofrimento, a transformar os desafios em um contexto de crescimento e a desenvolver a autonomia e a resiliência [...] entretanto, na empresa não tem muita mulher, está entre 20 % e 30%. (Gerente corporativo de compras estratégicas, Dharma; Relatório Dharma, 2019).

A Dharma foi reconhecida, pelo fundo Centro-Americano das mulheres, pelo lançamento da pesquisa sobre práticas de responsabilidade social empresarial relacionadas aos direitos humanos e trabalhistas das mulheres. Isso demonstra a contribuição da empresa com questões de igualdade de gênero e respeito aos direitos humanos. Também, a empresa contribui para o desenvolvimento de minoria, por exemplo, a contratação de pessoa com deficiência (PCD), conforme destacado pelo gerente: “[...] existe uma cota na empresa que tem que ser cumprida. Hoje temos pessoas surdas, cegas ou com outra deficiência. Para isso, existe um convênio com uma empresa local para fazer a seleção dessas pessoas.” (GERENTE CORPORATIVO DE COMPRAS ESTRATÉGICAS, DHARMA).

Nos aspectos saúde e segurança, a empresa teve como iniciativa lançar um ambulatório com ginecologista para as colaboradoras. Também, a empresa atua com projetos e ações que têm como prioridades a educação, a qualidade de vida, a alimentação saudável, o meio ambiente e prioriza a atuação social e ambiental nas comunidades envolta da Dharma. Segundo o entrevistado, no ano de 2020, o quadro de funcionários teve uma representatividade pelas mulheres e ele explica que,

Como tem muitas mulheres, aproximadamente, 90% são mulheres, tem um ambulatório bem legal, inclusive tem um ginecologista para as mulheres fazerem pré-natal aqui dentro da empresa. (Gerente corporativo de compras estratégicas, Dharma).

É possível visualizar questões sociais na Dharma, ao passo em que se destaca em atender à necessidade de saúde e segurança. Para os consumidores, são divulgadas informações de fabricação, por meio da rotulagem, isso permite que o consumidor tome decisões de compra de uma maneira informada. Dentro dos objetivos 2025, a empresa se compromete a fazer com que seus produtos continuem cumprindo os parâmetros atuais de segurança alimentar. Contudo, em busca de estender seus compromissos institucionais ao longo de sua cadeia de suprimentos, em 2019, a Dharma desenvolveu um mapa geral de *stakeholders*, que estão agrupados em duas categorias: primários e secundários, conforme ilustrado na Figura 18. O primeiro grupo é definido pelo forte vínculo com a empresa e pela sua alta capacidade de influenciar suas decisões. Os secundários, por sua vez, podem chegar a afetar outros *stakeholders* e apresentam oportunidades de negócio para mercado, em que a empresa opera. O impacto de suas ações reflete tanto no desenvolvimento do negócio como na imagem corporativa, até mesmo sendo capaz de chegar a prejudicar outros *stakeholders*.

Sobre os principais *stakeholders* que apoia à sustentabilidade social, a empresa apresenta um número menor em relação ao mapa geral mencionado, são eles: alta liderança, fornecedores, clientes, acionistas e comunidade. Como relata o profissional entrevistado

Este assunto é bem forte entre a alta liderança, os clientes, os acionistas, os fornecedores e a comunidade. A Comunidade é uma das principais interessadas, porque criamos uma vizinhança em torno da empresa [...] (Gerente corporativo de compras estratégicas, Dharma).



FIGURA 18. GRUPOS PRIMÁRIOS E SECUNDÁRIOS
 FONTE: ADAPTADO RELATÓRIO DHARMA (2019)

A empresa considera que os *stakeholders* são fundamentais para a identificação de melhorias e oportunidades, para obter a excelência empresarial (RELATÓRIO DHARMA, 2019). O Quadro 9 apresenta um resumo das práticas sociais adotadas pela empresa.

QUADRO 9. DESCRIÇÃO DAS PRÁTICAS SOCIAIS PARA O DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES - DHARMA

Questões Sociais	Subcategoria	Descrição das práticas
Condições de Trabalho	-	- Auditoria para enfrentar o trabalho análogo à escravidão; - Posicionamento contra a corrupção.
Compliance	-	- Políticas contra a pesca ilegal; - Monitorar artes de pesca dos fornecedores; - Instruções para fornecedores com base na RSC; - Código de conduta; - Auditoria com base na metodologia Business <i>Social Compliance Initiative</i> (BSCI).
Direitos Humanos	Desenvolvimento com a comunidade	- Compras locais; - Investimento em ações sociais; - Práticas de emprego pelos fornecedores para a comunidade; - Projetos que visam a educação; - Alimentos saudáveis e com qualidade.
	Desenvolvimento de Minorias	- Gestão de diversidade para contratação de pessoa com deficiência (PCD).
	Gênero	- Engajar o tratamento de igualdade e oportunidade para homens e mulheres; - Programa para ocupação de mulheres em cargos estratégicos; - Grupo de apoio com acompanhamento psicológico para auxiliar as mulheres; - Ambulatório com Ginecologista.
Equidade	-	Não identificado na pesquisa.
Filantropia	-	Não identificado na pesquisa.
Saúde e Segurança	Saúde ocupacional	- Monitorar artes de pesca dos fornecedores; - Ambulatório com Ginecologista; - Implementação norma OHSAS 18001.
	Segurança do trabalho	- Projetos de boas práticas pesqueiras.
	Responsabilidade de Produto	- Orientação para atum sustentável (Certificação); - Assegurar segurança alimentar; - Divulgar informações de fabricação, por meio do rotulo.
Treinamento Educação e Habilidades pessoais	-	- Instruções para fornecedores com base na RSC; - Programa de startup para o desenvolvimento de fornecedores; - Treinamento para desenvolver fornecedores na questão saúde e segurança.
Trabalho Infantil	-	- Auditoria para exploração infantil.

FONTE: ELABORADO PELA AUTORA (2021)

4.2 CASO OCEANIC

A Ocenic iniciou um movimento para análise da sustentabilidade frente aos ODS o qual, também, está alinhado às diretrizes do Pacto Global (Signatários) e empresarial pela integridade e contra a corrupção. Com essa iniciativa, em 2018, a empresa conquistou pela quinta vez o troféu de responsabilidade social, concedido pela Assembleia Legislativa de Santa Catarina.

Os recursos naturais são fatores principais para a sobrevivência da empresa, por isso, são criadas estratégias de preservação na utilização das águas, florestas e no enriquecimento da fauna e da flora local. Para o manejo das áreas florestais, a empresa é certificada pelo Conselho de Manejo Florestal (*Forest Stewardship Council* - FSC), que assegura as práticas ambientalmente adequadas, socialmente benéficas e economicamente viáveis. Para isso, a companhia tem um departamento especializado relacionado à sustentabilidade. Ela possui todas as suas unidades certificadas em diversas normas, como a ISO 9001 (gestão da qualidade), a ISO 14001 (sistema de gestão ambiental), a ISO 14064 (sistema de gestão de inventário de gases de efeito estufa) e o FSC (Conselho de Manejo Florestal). Além disso, a empresa aderiu ao Relatório de Sustentabilidade (*Global Reporting Initiative* - GRI), pois aumenta o nível de comunicação com seus *stakeholders* e ajuda a identificar os impactos sociais.

Para conduzir a gestão de fornecedores, a empresa possui contratos que contêm cláusulas ligadas às questões sociais, ambientais e de direitos humanos. Esses documentos demonstram comprometimento com as questões sociais, por exemplo, a ausência de trabalho análogo à escravidão ou infantil nas atividades dos fornecedores. Em 2019, foram realizadas parcerias com 357 novos fornecedores, desses, 272 incluíam cláusulas ambientais, 201 contratos incluíam cláusulas contra corrupção e 170 mencionavam cláusulas referentes aos direitos humanos. Segundo o entrevistado

O contrato tem algumas regras, como trabalho escravo e corrupção. Também fazemos auditoria, mas não é sempre, porque são muitos fornecedores. Apenas realizamos auditorias em fornecedores críticos e de maiores volumes. (Coordenador de Suprimentos, Oceanic).

A Oceanic desenvolveu um programa de integridade, que tem como finalidade promover o combate à corrupção, por meio de um conjunto de ações internas da empresa, para investigar e sanar quaisquer atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira. Este programa possui quatro divisões, como o comprometimento e apoio da alta direção, a instância responsável pelo programa de integridade, a estruturação das regras e instrumentos e estratégias de monitoramento. Esse programa é tanto aplicável aos colaboradores da empresa, quanto aos fornecedores e está endereçado ao cumprimento das normas inseridas no código de conduta ética da empresa. Assim, a empresa aponta o compromisso com as práticas sociais, em que o coordenador destaca: “[...] possuímos uma política contra corrupção e avaliamos regularmente os fornecedores estratégicos e aqueles que possuem contratos”. (COORDENADOR DE SUPRIMENTOS, OCEANIC).

Quanto à parceria com fornecedores, a Oceanic, atualmente, possui 10 mil fornecedores, aproximadamente, que são segmentados em prestadores de serviços críticos, produtos críticos e químicos, serviços de transporte (logística para expedição), conselho de manejo florestal, materiais de uso e consumo e serviços externos críticos. A empresa estimula melhorias no produto do fornecedor, por meio de treinamentos e conhecimentos sobre tecnologia, a fim de promover melhorias de saúde e segurança.

[...] nós visamos à melhoria do processo, que é feito por meio de armazenamento e empilhamento estratégicos dos produtos. Informamos ao fornecedor o tipo de caixa e qual papel deve ser utilizado, a fim de saber o conteúdo e agilizar o desempenho de entrega de materiais. Essa atividade é necessária para poder armazenar uma caixa em cima da outra, com o intuito de haver um suporte mais forte e facilitar a logística da Oceanic. (Coordenador de Suprimentos, Oceanic).

A Oceanic gerencia sua cadeia de suprimentos por meio de um programa de desenvolvimento de fornecedores, em que são avaliadas as práticas sociais e a manutenção de seus fornecedores. O Quadro 10 apresenta o tipo de fornecedores e os aspectos que são verificados.

QUADRO 10. CARACTERÍSTICAS DOS FORNECEDORES

Tipo de fornecedores	Aspectos verificados
Aparas	Relação comercial, aspectos legais, capacitação e saúde e segurança ocupacional.
Goma-resina	Relação comercial, aspectos legais capacitação, saúde e segurança ocupacional e trabalho decente.
Lenha e toretes para o processo	Aspectos legais e saúde e segurança ocupacional.
Biomassa	Autodeclaração com tópicos relativos ao trabalho decente e direitos humanos.

FORTE: RELATÓRIO OCEANIC (2019)

O processo de desenvolvimento de fornecedor é realizado quando ele apresenta uma avaliação abaixo do esperado, o que faz com que a empresa realize práticas para a melhoria, conforme o nível de pontuação obtido. Na Oceanic, os fornecedores são avaliados por um questionário de avaliação (QAF), que busca avaliar a capacidade dos fornecedores conforme as exigências de qualidade, critérios sociais e ambientais. Quando necessário, a empresa realiza visitas *in loco* para evidenciar as ações e definir a qualificação do fornecedor. Segundo ele

[...] temos o IDF, que é o Índice de Desenvolvimento do Fornecedor e realizamos algumas visitas nos fornecedores para averiguar se eles estão cumprindo conforme o contrato. Dependendo do resultado e da criticidade do fornecedor, realizamos o desenvolvimento ou substituímos. (Coordenador de Suprimentos, Oceanic).

Para desenvolver os fornecedores, a empresa utiliza como apoio, métricas oriundas dos relatórios de sustentabilidade (GRI) e o Índice de Desempenho de Fornecedores (IDF), além de criar parcerias com universidades e startups. Em 2019, o IDF obteve um aumento de 2 pontos, o que atingiu a média geral de 92,82 pontos. Já as startups têm como objetivo desenvolver ou aprimorar um negócio, por meio de acordos de cooperação. Essas empresas atuam com tecnologias e conhecimentos, que precisam ser disponibilizadas para fora da empresa, bem como para desenvolverem parcerias com centros de pesquisa no Brasil e no exterior.

A empresa elaborou o programa de Integridade, com a finalidade de conscientizar os parceiros quanto ao código de conduta, ética, corrupção, trabalho infantil e a formalização de contratos. Sobre a questão trabalhista, a remuneração é feita ao fornecedor de acordo com o nível de produtividade, bem como trabalho digno,

liberdade de associação, direito à negociação coletiva e horário de trabalho. As compras de matérias-primas são provenientes das comunidades no entorno da empresa. Em relação à saúde e à segurança, para os fornecedores de produtos críticos e químicos, são exigidos normas como a ISO 14001 (sistema de gestão ambiental), ISO 22000 (segurança alimentar) e SA 8000 (responsabilidade social) e realizadas visitas *n loco*, com o objetivo de manter o rigor do processo. Em relação a transferência de conhecimento, é utilizada a técnica para minimizar a retirada de matéria-prima. Entre as ações estão a distribuição de cartilha com informações sobre licenciamento de áreas florestais para os fornecedores e encontros anuais que tratam de assuntos referentes ao processo produtivo. Portanto, esse comprometimento com os fornecedores aumenta o nível de qualidade dos processos no que diz respeito aos aspectos sociais e preza pela melhoria contínua dos fornecedores.

Uma outra prática é sobre a saúde e segurança, em que foi realizado um evento com a participação de 60 fornecedores, com o objetivo de exemplificar as cláusulas do contrato ligadas às questões sociais, que focam na conformidade legal e nas condições de trabalho apropriadas na cadeia. Entretanto, a empresa relata dificuldades na implementação das práticas sociais, devido à ausência de conhecimento dos fornecedores, conforme relatado pelo entrevistado

A principal dificuldade para implementar as práticas, é a falta de conhecimento que, dependendo do tipo de fornecedor, precisa apresentar para ele quais são essas práticas, isto é, exemplificar as práticas de sustentabilidade. (Coordenador de Suprimentos, Oceanic).

Sobre o desenvolvimento da comunidade, a Oceanic promove o desenvolvimento econômico local e a criação de parcerias com fornecedores regionais. A empresa possui um indicador para privilegiar as compras e contratações de serviços procedentes das comunidades, pois essas ações fazem parte da cultura da empresa. Para isso, a empresa empenha-se em buscar diálogos com fornecedores, para entender as necessidades e realizar ações preventivas e corretivas nas operações, como relata o profissional entrevistado

[...] possuímos uma meta de fornecedores, que são fornecedores da redondeza. Há uma análise para saber o quanto, em percentual, compramos de fornecedores locais, ou seja, um indicador. Nós de suprimentos, toda vez que compramos qualquer item, primeiramente, procuramos na região, pois é a cultura da empresa e para, principalmente, movimentar a economia local. (Coordenador de Suprimentos, Oceanic).

Em relação aos fornecedores locais, a empresa estimula a inovação e a conscientização em relação a sustentabilidade, que faz com que aumente a procura por parte dos fornecedores para fazer parte da cadeia da empresa. Comparado com o ano anterior, em 2019, houve um aumento de 46% de compras oriundas das comunidades locais. A Tabela 4, apresenta o crescimento dos fornecedores locais.

TABELA 4. FORNECEDORES LOCAIS

	2017	2018	2019
Total em compras de fornecedores locais (em R\$ milhões)	124,608	129,692	188,931
Percentual sobre o total de compras realizadas pela Companhia (%)	18,9	17,99	23,61

FONTE: RELATÓRIO OCEANIC (2019)

Também, a empresa conta com programas de desenvolvimento na comunidade local, com foco em desenvolver crianças e jovens a partir de iniciativas relacionadas à educação, ao meio ambiente, à cidadania e aos esportes., além de disponibilizar moradia ao redor da empresa e realizar a manutenção nas estradas. Para proporcionar melhorias, a Oceanic dispõe um canal de reclamações, no próprio site, para manifestações da comunidade. Em 2018, totalizaram quatorze registros de notificações, sendo que quatro eram sobre cumprimento do código da empresa, seis sobre comportamentais e quatro sobre outros assuntos, que não foram divulgados em seu relatório.

A respeito da equidade, a Oceanic apresenta colaboração com questões de diversidade e respeito aos direitos humanos, que visam condições de trabalho apropriadas e respeito na cadeia e possui um projeto para inclusão de pessoa com deficiência (PCD). O entrevistado destaca que:

[..] temos um programa de PCD. Eu vou contratar uma pessoa para trabalhar no administrativo, primeiramente, analisamos qual é o tipo de atividade e qual é o tipo da pessoa que a gente pode ter com deficiência. Por exemplo, eu quero uma pessoa para consertar palhete, eu não ter uma pessoa que tem problema de visão. Nós sempre buscamos pessoas com deficiência, com o objetivo de integrá-lo dentro da sociedade. (Coordenador de Suprimentos, Oceanic).

Sobre diversidade de gênero, a Oceanic revelou que há poucas mulheres em cargos estratégicos. O entrevistado destaca que as mulheres precisam lidar com uma barreira cultural, pois as principais decisões da empresa eram tomadas pelo público masculino. Entretanto, mesmo que a mudança cultural seja um processo moroso, a

empresa está se dedicando para mudar esse cenário e incluir mais mulheres em cargos estratégicos. Conforme explica

Aproximadamente, apenas 5% de mulheres trabalham em cargos líder, devido ser uma cultura do nosso país. O que eu posso dizer é que estamos com um trabalho bem forte para desenvolver isso. Enfim, a empresa está com um trabalho muito forte e hoje, a empresa vem buscando diversidade. (Coordenador de Suprimentos, Oceanic).

A Figura 19 mostra a evolução da empresa para incluir as mulheres em cargos estratégicos. Em 2019, foi realizada uma pesquisa de opinião na empresa, com o intuito de identificar os públicos que devem ser priorizados, entre eles, destacaram mulheres, pessoas jovens, profissionais recém-contratados, pessoas com deficiência e Lésbicas, Gays, Bissexuais e Transgênero (LGBT). Portanto, percebe-se uma preocupação por parte da empresa para gerar um cenário de igualdade no trabalho.

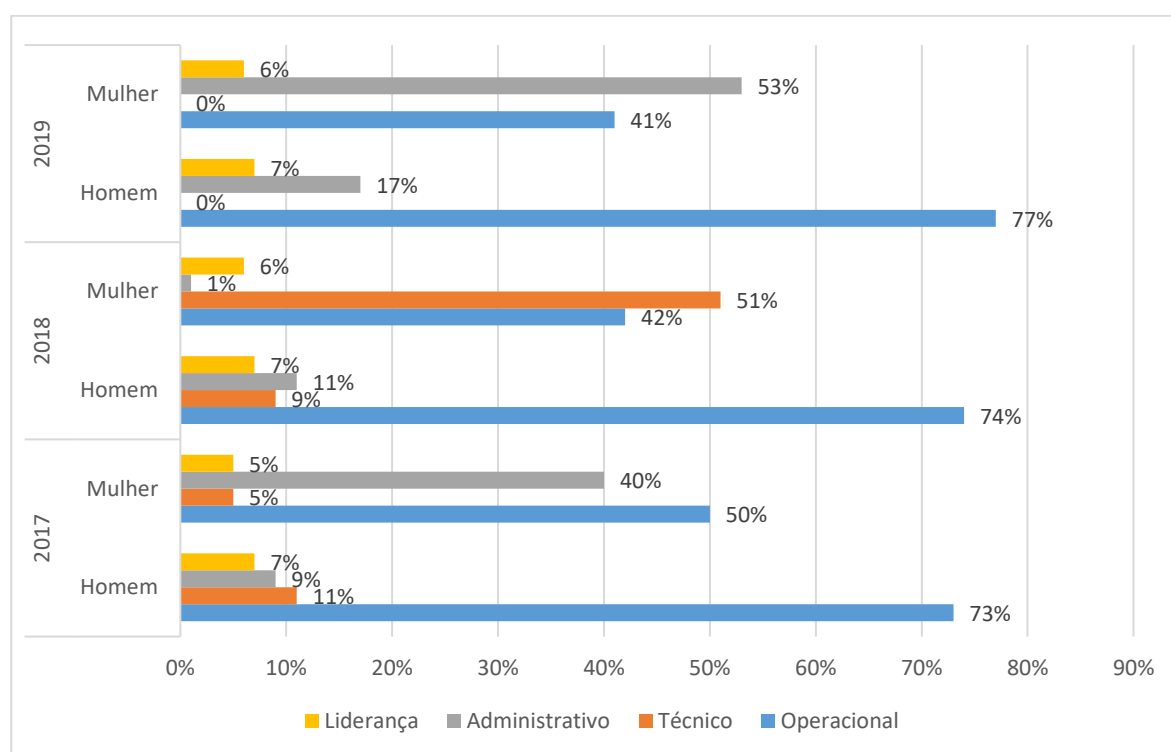


FIGURA 19. PERCENTUAL DE GÊNERO
 FONTE: RELATÓRIO OCEANIC (2019)

Em 2018, a empresa definiu a comunidade local, o governo e sociedade, os fornecedores, os acionistas, os colaboradores e os clientes, como seus principais *stakeholders*. No entanto, de acordo com o entrevistado, os que visam à sustentabilidade social são os acionistas, os fornecedores de alta representatividade

e o agricultor. A empresa constrói conexões de valor com estes *stakeholders*, por meio da transparência em seus relatórios e da parceria com as partes interessadas.

Para tratar a demanda sobre os impactos sociais e ambientais (odor, tráfego de caminhões, falta de cercas entre propriedades e coleta de resíduos), a empresa possui apoio de uma consultoria externa. Atualmente, já foram desenvolvidas ações com os temas de educação ambiental, ações sociais e a comunicação de iniciativas socioambientais. Também, ela atua em engajar outras áreas da empresa para promoverem iniciativas conjuntas na gestão de impactos locais. Para a empresa, é importante o estabelecimento de um plano de ação para endereçar os impactos negativos mapeados e envolver outras áreas, a fim de promover iniciativas conjuntas na gestão de impactos locais. O entrevistado revelou um impacto negativo percebido pelos *stakeholders*, sobre a circulação de caminhões. Para evitar problemas futuros, a empresa implementou um sistema de rastreamento para fornecedores, com o objetivo de aumentar a segurança durante o trajeto.

[...] foi criado um sistema de rastreamento para a frota própria e terceirizada, que possibilita a gestão e acompanhamento da localização, rotas adotadas e eficiência de produção. Ressalta-se a importância de utilizar os insumos desta ferramenta online para a tomada de decisão sobre rotas, considerando os impactos negativos percebidos pelos *stakeholders* na avaliação do impacto social e ambiental. (Coordenador de Suprimentos, Oceanic).

A Oceanic possui uma estrutura de governança com foco em transparência, responsabilidade social, ambiental, ética, cordialidade, inovação e pioneirismo, para melhorar as práticas de relacionamento com seus *stakeholders*. Na sua gestão, a empresa dispõe de normas, relatórios e programas para abordar questões sociais. A estrutura e gestão adotadas resultaram em prêmios para empresa, como o 3º lugar Prêmio Impact Awards | ASUG Brasil, certificado de responsabilidade social – Alesc, top Ser Humano ABRH RS | case supera e prêmio expressão de ecologia. Portanto, isso mostra empenho e o comprometimento para avançar na esfera da sustentabilidade. O Quadro 11 sumariza as práticas sociais encontradas na empresa.

QUADRO 11. DESCRIÇÃO DAS PRÁTICAS SOCIAIS PARA O DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES - OCEANIC

Questões Sociais	Subcategoria	Descrição das práticas
Condições de Trabalho	-	- Ausência de trabalho análogo à escravidão nas atividades dos fornecedores; - Promover o combate à corrupção; - Remuneração justa; - Trabalho decente; - Liberdade de associação e direito à negociação coletiva; - Condições adequadas de trabalho em toda a cadeia.
Compliance	-	- Programa de Integridade, com finalidade de conscientizar sobre o código de conduta e ética; - Fornecedores de produtos críticos e químicos são exigidos atender a política de sustentabilidade com as normas ISO 14001 (sistema de gestão ambiental), ISO 22000 (segurança alimentar) e SA 8000 (responsabilidade social) Conselho de Manejo Floresta FSC.
Direitos Humanos	Desenvolvimento com a comunidade	- Desenvolvimento econômico local proveniente das compras locais; - Criação de parcerias com fornecedores regionais; - Manutenção nas estradas para a comunidade; - Moradia em torno da empresa; - Levar educação para comunidade; - Canal de reclamações para manifestação da comunidade.
	Desenvolvimento de Minorias	- Desenvolver crianças e jovens a partir de iniciativas relacionadas à educação, ao meio ambiente, à cidadania e aos esportes; - Inclusão de pessoa com deficiência (PCD); - Acompanhamento para as gestantes, as pessoas jovens, os profissionais recém-contratados e os LGBT.
	Gênero	- Mudança cultural incluir mulheres em carga estratégicos.
Equidade	-	Não identificado na pesquisa.
Filantropia	-	Não identificado na pesquisa.
Saúde e Segurança	Saúde ocupacional	Não identificado na pesquisa.
	Segurança do trabalho	- Estimula melhorias no produto do fornecedor; - Visitas presenciais.
	Responsabilidade de Produto	Não identificado na pesquisa.
Treinamento Educação e Habilidades pessoais	-	- Técnica para minimizar a retirada de matéria-prima; - Cartilha com informações sobre licenciamento de áreas florestais; - Encontros anuais que tratam assuntos referente ao processo produtivo; - Envolver os parceiros sobre a temática de saúde e segurança.
Trabalho Infantil	-	Ausência de trabalho infantil nas atividades dos fornecedores.

FONTE: ELABORADO PELA AUTORA (2021)

4.3 CASO CISNE

A Cisne, que atua no setor sucroenergético, possui uma cadeia integrada com a sustentabilidade. A empresa apresenta um programa de sustentabilidade que envolve, aproximadamente, 90% da cana a qual é usada em todas as operações. A empresa criou uma parceria com os fornecedores para construir uma consciência sustentável e um suporte contínuo, para isso, desenvolveu um formulário com questões sustentáveis, para verificar quais questões sustentáveis precisam ser desenvolvidos. O profissional entrevistado explica que: “[...] temos o contato com eles através do Ecobage, que é um formulário que os fornecedores respondem. Estamos trabalhando alguns temas de sustentabilidade na cadeia de suprimentos” (ANALISTA DE DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES SÊNIOR, CISNE).

Em relação à adesão de certificações, a Cisne adere ao Bonsucro, uma certificação internacional, que visa assegurar os critérios econômicos, ambientais e sociais, em todo o processo da cana-de-açúcar. A empresa conta com total de 23 usinas, das quais 22 estão certificadas, com a meta de operar em todas elas até a safra 21/22. Além disso, a companhia dispõe de várias certificações, como a Certificação Internacional em Sustentabilidade e Carbono (ISCC), que provê conformidade com critérios ambientais e sociais, a Agência de Proteção Ambiental (*Environmental Protection Agency* - EPA), focada em proteger a saúde humana e o meio ambiente, a ISO 14001, focada em um sistema de gestão ambiental e a OHSAS 18001, voltada para o sistema de saúde e segurança do trabalho. Em relação aos fornecedores, a empresa possui padrão próprio de certificação social, como relata o profissional entrevistado, “Temos o TraB, que é para os fornecedores de transporte e que levam combustíveis nos portos de uma unidade para outra e tem um outro para fornecedores de produtores de cana.” (ANALISTA DE DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES SÊNIOR, CISNE).

Essas certificações mostram que a empresa está atenta às dimensões ambientais e sociais, a fim de contribuir para as boas práticas da operação. Também, disponibiliza temas que estão alinhados aos quatorze Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU). O código de conduta da empresa orienta os funcionários e os fornecedores na adoção de comportamentos

e posicionamentos orientados por valores éticos e pelos princípios de negócio da companhia.

Quanto aos compromissos institucionais que combatem à corrupção, a Cisne atua com uma estrutura de *compliance*, com ações voltadas para um canal de ética, comitê de ética, auditoria e conflitos de interesses. Nesse contexto, essas medidas evitam riscos referentes à conduta de funcionários, parceiros de negócios, clientes e o desempenho social (doações, patrocínios e investimentos sociais). Portanto, a Cisne é uma empresa socialmente responsável. Conforme apresentado em seu relatório para combater a corrupção, existe um sistema para bloqueio de fornecedores, em alguns casos, são desenvolvidos planos de ação ou até mesmo o cancelamento dos contratos. A Tabela 5 apresenta 27 ocorrências de corrupção, as quais foram encerradas no ano-safra.

TABELA 5. CASOS DE CORRUPÇÃO

Casos confirmados de corrupção e ações tomadas	Safra 2017/2018	Safra 2018/2019
Número total de denúncias de corrupção	35	52
Número total dos casos confirmados de corrupção	9	27
Número total de casos confirmados em que empregados foram demitidos ou punidos por corrupção	4	21
Número total de casos confirmados em que contratos com parceiros comerciais foram rescindidos ou não renovados em decorrência de violações relacionadas à corrupção	1	4
Percentual de operações em que ocorrem as denúncias de corrupção	15%	9%

FONTE: RELATÓRIO CISNE (2019)

Para a Cisne os fornecedores são a força motriz para o sucesso da empresa. A empresa possui uma extensa cadeia, com início do plantio da cana até a distribuição de combustíveis/açúcar. Dessa forma, todos os parceiros e colaboradores da empresa buscam conhecer as leis que governam a cadeia para garantir que estejam operando de acordo com as questões sustentáveis, segundo o profissional entrevistado: “[...] temos Código de conduta, TCG, (trabalho escravo, exploração sexual), os quais estão disponíveis no site, também, temos a Política de Suprimentos e Política de Sustentabilidade.” (ANALISTA DE DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES SÊNIOR, CISNE).

No viés social, foram avaliados e cadastrados 1.578 potenciais fornecedores durante o ano-safra, porém 54%, que representa 847, foram bloqueados, pois, eles possuem impactos socioambientais negativos. Para o fornecedor fazer parte da Cisne, é preciso passar por um processo de qualificação, que é conduzido pela a CreB, o qual procura verificar tópicos trabalhistas, financeiros, tributários, previdenciários, sociais e ambientais. Após a validação desse mapeamento, o cadastro fica disponível em seu banco de dados.

No que diz respeito às questões sociais, a Cisne conduz sua cadeia de suprimentos com desenvolvimento de fornecedores, por meio da melhoria contínua. Esse modelo de gestão atingiu aproximadamente 99% dos fornecedores de cana da safra 2019/2020. Desse modo, é possível assegurar que o processo de produção da cana-de-açúcar é atrelado à sustentabilidade, ou seja, contribui com as dimensões sociais, ambientais, éticas e de governança.

Em relação ao programa que foi desenvolvido pela empresa na dimensão social, ao longo das últimas cinco safras, destacam-se algumas práticas para o desenvolvimento de fornecedores. Divulgação de boas práticas trabalhistas, que ainda são um obstáculo para os produtores, as quais foram proferidas palestra pela área jurídica, com foco em orientar sobre a legislação trabalhista por meio de elaboração de cartilhas. Disponibilização de acessos a crédito rural, pois parte da análise de riscos é feita pelas instituições, que precisam de readequação às legislações vigente à atividade e compra de fornecedores locais, que tem como premissa maximizar economia local. Realizações de workshops, sobre saúde e segurança, trabalho forçado ou qualquer atitude análoga ao escravo e segurança ocupacional, a fim de monitorar os recolhimentos de INSS e FGTS. Disponibilização de uma estrutura de qualidade nas propriedades para lazer e descanso, para os trabalhadores rurais, que conta com 211 produtores, que passaram a utilizar o benefício de recreação. Além disso, alguns espaços de vivência foram adquiridos pelos fornecedores a preços mais acessíveis.

A empresa orienta os produtores rurais sobre práticas para preservação, que compreende o manejo de agroquímicos e o descarte correto desses produtos. Também, é realizada uma requalificação dos seus fornecedores, para manter os dados cadastrais alinhados e identificados de forma regular, além de ter um sistema

de divulgação de informações, devido ao grande número de fornecedores, conforme o trecho a seguir do profissional entrevistado: “A Cisne é uma empresa muito grande e geograficamente pulverizada. Comunicar com todos eles, é muito difícil e moroso. São muitos fornecedores por safra.” (ANALISTA DE DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES SÊNIOR, CISNE).

Nessa linha, o desenvolvimento da comunidade conta também com fornecedores locais. Na prática, no período de 2018/2019, foram gastos em torno de R\$ 3,8 bilhões com fornecedores, os quais 9% foram dedicados aos fornecedores locais, Tabela 6. A Cisne relata a criação de emprego, bem como a criação de novos negócios.

TABELA 6. FORNECEDORES LOCAIS

Percentual de gastos com fornecedores locais, por polo regional, em %	Safra 2015/2016	Safra 2016/2017	Safra 2017/2018	Safra 2018/2019
Polo Araçatuba	22,9	21	19,9	17,3
Polo Araraquara	9,9	8,2	9	7,7
Polo Assis	6,9	7,5	5,8	1,8
Polo Caarapó	2,9	4,5	4,8	3,6
Polo Jataí	6,9	9,3	11,9	9,1
Polo Jaú	7,1	7,5	6,3	7,2
Polo Piracicaba	12	9,1	10,8	9,6

FORNE: RELATÓRIO CISNE (2019)

Dentre as iniciativas voltadas para fomentar a diversidade, a Cisne destaca o programa Movimento Mulher 360, que almeja inspirar a igualdade de gênero no ambiente de trabalho. São realizados eventos para indagam possíveis obstáculos que possam prejudicar sua carreira a remuneração e os benefícios não possuem diferença em atributo de gênero e na gestação recebem acompanhamento. No entanto, em cargos estratégicos, a empresa mostra pouca evolução, conforme a Tabela 7. Quanto à educação, a empresa proporciona uma fundação que está dedicada para adolescentes vulneráveis, a qual oferece cursos livre para contribuir para a formação.

TABELA 7. PERCENTUAL DE EMPREGADOS POR CARGOS

Percentual de empregados por categoria funcional, faixa etária e gênero na safra 2018/2019, em %	Gênero	Baixo de 20 anos	Entre 21 e 30 anos	Entre 31 e 40 anos	Entre 41 e 50 anos	Entre 51 e 60 anos	Acima de 60 anos	Total
Administrativo	Homens	0,03	3,2	3,05	0,87	0,49	0,14	7,77
	Mulheres	0,07	2,85	2,25	0,48	0,11	0,02	5,79
Aprendiz	Homens	0,41	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,42
	Mulheres	0,05	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,05
Coordenação/Supervisão	Homens	0,00	0,42	1,24	0,52	0,18	0,02	2,38
	Mulheres	0,00	0,10	0,46	0,11	0,01	0,01	0,68
Diretoria	Homens	0,00	0,00	0,02	0,07	0,02	0,00	0,11
	Mulheres	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gerência	Homens	0,00	0,01	0,34	0,30	0,13	0,01	0,79
	Mulheres	0,00	0,00	0,09	0,05	0,00	0,00	0,14
Operação	Homens	0,01	0,49	1,00	0,61	0,21	0,02	2,35
	Mulheres	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,01
Presidência	Homens	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Mulheres	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Produção	Homens	0,74	15,08	22,93	17,65	11,64	3,64	71,69
	Mulheres	0,11	1,92	2,39	1,85	1,09	0,42	7,79
Vice-presidência	Homens	0,00	0,00	0,00	0,01	0,01	0,00	0,03
	Mulheres	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total	Homens	1,19	19,21	28,58	20,04	12,68	3,84	85,54
	Mulheres	0,23	4,87	5,20	2,50	1,22	0,45	14,46
	Total	1,42	24,08	33,78	22,54	13,90	4,28	100,00

FONTE: RELATÓRIO CISNE (2019)

A diversidade se estende para ações voltadas para pessoas com deficiência (PCD). A empresa possui um banco de dados destinado para PCD e um comitê de diversidade com objetivo de impulsionar igualdade. Com base em seu relatório, a Tabela 6 revela um aumento de percentual significativo desse público. Portanto, nota-se que a pluralidade de PCD está sendo ampliada, o que aumenta ainda mais a conscientização de todos da cadeia.

TABELA 8. PERCENTUAL DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA (PCD)

Percentual de pessoas com deficiência (PCD) por categoria funcional e gênero, em %		Safra 2015/2016	Safra 2016/2017	Safra 2017/2018	Safra 2018/2019
Administrativo	Homens	1,60	2,80	4,40	3,58
	Mulheres	1,40	2,20	1,40	3,18
Coordenação/Supervisão	Homens	0,20	0,20	0,50	0,58
	Mulheres	0,80	0,60	0,60	0,51
Diretoria	Homens	0,00	0,00	0,00	0,00
	Mulheres	0,00	0,00	0,00	0,00
Gerência	Homens	0,40	0,40	0,40	0,87
	Mulheres	0,00	0,00	0,00	0,00
Operação	Homens	0,00	0,40	2,00	0,44
	Mulheres	0,20	0,00	3,20	0,00
Presidência	Homens	0,00	0,00	0,00	0,00
	Mulheres	0,00	0,00	0,00	0,00
Produção	Homens	1,10	1,50	0,00	2,07
	Mulheres	2,00	2,60	0,00	2,94
Vice-presidência	Homens	0,00	0,00	0,00	0,00
	Mulheres	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL GERAL		2,00	1,70	2,10	2,22

FONTES: RELATÓRIO CISNE (2019)

A Cisne afirma levar transparência e diálogo para seus *stakeholders* por meio de canais. Em um ano-safra, a empresa descreve o processo de consulta que cobriu mais de 300 partes interessadas, entre fornecedores, clientes, especialistas e alta liderança. Entre os temas mapeados, foram os destaques a gestão de pessoas e os impactos sociais e ambientais que foram inclusos em suas operações. Por exemplo, em 2018, por meio de sua matriz de materialidade, com o objetivo de mapear temas relacionados à sustentabilidade, foi possível cadastrar 310 denúncias, sendo que 154 estão relacionadas aos aspectos sociais e 156 ambientais. Com isso, todas as queixas foram solucionadas, como por exemplo, as emissões e os ruídos, que são provenientes da movimentação dos caminhões. Para a comunidade, a empresa desenvolve iniciativas que visam à educação, à profissionalização, à cultura, à saúde, à cidadania, ao esporte e ao emprego. Também, a Cisne busca parcerias com seus *stakeholders*, para promover ações que possam ter benefício mútuo. Durante a entrevista foi possível identificar os *stakeholders* pelas empresas que visam demanda sociais, como os clientes, os fornecedores e os acionistas.

Portanto, a Cisne preza por desenvolver a sustentabilidade e o equilíbrio em sua cadeia, de modo que as melhores práticas sustentáveis sejam endereçadas para

as partes interessadas. Quanto às normas e aos procedimentos, eles devem ser acessíveis e seguidos por todos os funcionários e fornecedores. Essa conscientização proporciona estratégias de curto, médio e longo prazo e um crescimento contínuo em seus negócios de maneira consciente. O Quadro 12 apresenta um resumo das práticas sociais da empresa estudada.

QUADRO 12. DESCRIÇÃO DAS PRÁTICAS SOCIAIS PARA O DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES - CISNE

Questões Sociais	Subcategoria	Descrição das práticas
Condições de Trabalho	-	- Trabalho forçado ou qualquer atitude análoga à escravidão; - Contra corrupção.
Compliance	-	- Certificação social própria para fornecedores; - Políticas contra trabalho análogo à escravidão e exploração sexual; - Orientação sobre código de conduta e ética.
Direitos Humanos	Desenvolvimento com a comunidade	- Parceria com os fornecedores locais; - Doações, patrocínio e investimentos sociais.
	Desenvolvimento de Minorias	- Fundação dedicada para adolescentes vulneráveis; - Acompanhamento de gestante; - Pessoa com deficiência (PCD); - Comitê de diversidade.
	Gênero	- Programa Movimento Mulher 360; - Remuneração e benefícios não possuem diferenciações de gêneros.
Equidade	-	Não identificado na pesquisa.
Filantropia	-	Não identificado na pesquisa.
Saúde e Segurança	Saúde ocupacional	- Monitorar os recolhimentos de INSS e FGTS; - Estrutura de qualidade.
	Segurança do trabalho	- Manejo de agroquímicos e descarte correto desses produtos.
	Responsabilidade de Produto	Não identificado na pesquisa.
Treinamento Educação e Habilidades pessoais	-	- Orientar sobre a legislação trabalhista; - Disponibilizar acessos a crédito rural; - Workshops sobre relacionamento entre fornecedores.
Trabalho Infantil	-	Não identificado na pesquisa.

FONTE: ELABORADO PELA AUTORA (2021)

4.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

As evidências empíricas, descritas na seção anterior, mostram que as empresas são similares, tanto na adoção de práticas relacionadas à sustentabilidade social, quanto em seus principais *stakeholders*. Essas empresas se fortalecem com compras locais e investimentos em ações sociais, além de engajar os fornecedores para empregar a comunidade local, pois elas têm como prioridade estimular a educação e qualidade de vida nas comunidades. Nesta mesma direção, a literatura apresenta que as práticas sociais utilizadas no desenvolvimento de fornecedores podem ser também um desenvolvimento da comunidade, por meio de incentivos do fornecimento local (WAGNER *et al.*, 2005; THORNTON *et al.*, 2013). Entretanto, em relação as questões vinculadas à filantropia, não foi observada uma adesão nas empresas estudadas, embora Mani *et al.* (2015) destacaram a filantropia como uma questão central.

Em relação aos compromissos contra corrupção, as três empresas pesquisadas possuem um código de conduta para seus fornecedores, além de estabelecer um conjunto de exigências contratuais. Para Klassen e Vereecke (2012), o código de conduta é a maneira mais comum de auxiliar e expandir as práticas de RSC relacionadas aos compradores e fornecedores. Para um fornecimento qualificado, os fornecedores devem seguir as condições estipuladas em cláusulas contratuais que condenam trabalho infantil, trabalho degradante ou em condições análogas à escravidão e a corrupção. Os resultados obtidos nas empresas confirmam o que foi constatado na literatura, que essas exigências são importantes (GOMES; GASPERINI, 2020). Sobre as questões de certificações, a Dharma é a única empresa que possui uma empresa terceira para avaliar seus fornecedores e posteriormente desenvolvê-los. A pesquisa reforça a ideia dos pesquisadores Esty e Winston (2006), em que as empresas devem buscar colaboração de terceiros para avaliar e implementar práticas sociais na cadeia.

As principais práticas sociais identificadas nas três empresas focais para o desenvolvimento de fornecedores, foram: promover o combate à corrupção, promover compras locais, normas que abrangem a sustentabilidade social, instruções para os fornecedores com base na Responsabilidade Social Corporativa (RSC), realização de

auditorias para enfrentar o trabalho análogo à escravidão e infantil, educação, direitos humanos, programas de igualdade e orientação sobre saúde e segurança. Também, foi possível identificar uma preocupação das empresas com os fornecedores referente às questões trabalhistas. Estas práticas sociais estão em linha com os estudos de Chardine-Baumann e Bottagenoulaz (2011) e Yawar e Seuring (2017). Entretanto, é possível identificar que as práticas sociais adotadas pelas empresas são genéricas e segundo Pedroso *et al.* (2021), é um estágio inicial de desenvolvimento de fornecedores sustentáveis.

As empresas relataram dificuldades na implementação das práticas sociais, devido à ausência de conhecimento dos fornecedores com essas práticas. Mas, como, como previsto por Subramaniam *et al.* (2019), para o desenvolvimento dos fornecedores, é necessário o envolvimento direto das empresas focais e a colaboração dos fornecedores.

A partir da identificação e classificação das práticas, o Quadro 13 elenca as principais características de desenvolvimento das empresas. Se comparadas com a Dharma, a Oceanic e a Cisne disponibilizam poucas informações de cunho social para orientar e capacitar seus fornecedores. Essas empresas destacam alguns elementos em comum na dimensão social, como por exemplo, realizar encontros anuais do programa de gestão de fornecedores, com o objetivo de compartilhar estratégias, demandas futuras relacionadas a sustentabilidade, mudanças nos produtos dos fornecedores para promover melhorias de saúde e segurança, ações de responsabilidade no campo, mapear os riscos potenciais para os produtores da cadeia e orientar os produtores rurais sobre questões financeiras. Já a empresa Dharma, devido ao seu segmento, prioriza a segurança alimentar dos seus consumidores

Em relação aos indicadores de desempenho que avaliam a sustentabilidade social dos fornecedores, a Cisne foi a única empresa que apresentou esse quesito. A não utilização de indicadores sociais pelas demais empresas, pode ser explicado pela dificuldade em implementar e mensurar o desempenho de questões sociais ao longo da cadeia de suprimentos. Este resultado está em linha com as conclusões dos estudos de Asif *et al.* (2013) e Schaltegger e Burritt (2014). Além disso, as empresas Dharma e Cisne apresentam uma certificação social própria, que devido ao segmento de atuação, auxilia a minimizar problemas com trabalho análogo à escravidão.

QUADRO 13. CARACTERÍSTICAS DE DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES NAS EMPRESAS PESQUISADAS

Característica de Desenvolvimento	Casos		
	Dharma	Oceanic	Cisne
Prover informações de cunho social que orientam melhorias			
Organizar eventos e palestras para levar informações para melhores práticas	X	X	X
Realizar encontros com funcionários para fortalecer a relação e promover a sustentabilidade na cadeia	X	X	X
Disponibilizar documentos para os fornecedores sobre a responsabilidade social			
Disponibilizar recomendações de segurança e saúde	X	X	X
No início da contratação, disponibilizar guias com conteúdo de critérios sociais			
Prover informações sociais que orientam melhorias em fornecedores críticos			
Realizar encontros anuais com os fornecedores, para compartilhar a estratégia e demandas futuras em sustentabilidade		X	X
Divulgar a matriz de resultados e recomendações para os fornecedores participantes do programa de avaliação de questões sociais			X
Prover cartilha de práticas de sustentabilidade, para guiar os fornecedores críticos		X	X
Abordar planos de avaliações para fornecedores críticos com baixo desempenho em questões social	X	X	X
Realizar eventos de sustentabilidade, que promova boas práticas	X	X	X
Capacitar fornecedores			
Capacitar e orientar os produtores rurais sobre o uso seguro de defensivos agrícolas		X	X
Fornecer consultoria técnica gratuita em fornecedores com equipes de engenharia e sustentabilidade para verificar melhorias em ecoeficiência.			
Estimar mudança no produto do fornecedor para promover melhorias de saúde e segurança.		X	X
Adotar práticas sustentáveis nos fornecedores	X	X	X
Em visita a fornecedores críticos, transferir conhecimento sobre processos e tecnologias		X	X
Fornecedores			
Priorizar fornecedores locais e regionais	X	X	X
Orientar os produtores rurais sobre questões financeiras		X	X
Desenvolver parcerias com fornecedores locais, por meio de transferência de tecnologia e de conhecimento	X	X	X
Priorizar padrões de produção que visam segurança alimentar das comunidades	X		
Priorizar fornecedores locais com riscos críticos			
Orientar os produtores rurais sobre questões financeiras		X	X

(Continua)

Característica de Desenvolvimento	Casos		
	Dharma	Oceanic	Cisne
Ações da empresa focal nos fornecedores			
Oferecer assistência técnica para agricultores pequenos			
Realizar bloqueio de fornecedores não conformes com a sustentabilidade	X	X	X
Visitar os produtores rurais em período de coleta da safra			X
Verificar se o fornecedor está negativo perante o Ministério do Trabalho e Emprego	X	X	X
Avaliar os fornecedores quanto a trabalho análogo à escravidão, com auditorias externas ou outros programas	X	X	X
Ter um departamento especializado em controles internos relacionados à sustentabilidade	X	X	X
Possuir práticas anticorrupção nos fornecedores	X	X	X
Conduzir encontros com funcionários e colaboradores para fortalecer relação e promover sustentabilidade na cadeia	X	X	X
Promover educação e treinamento de produtores da cadeia, que demanda condições de trabalho, procedimentos de segurança e manejo de equipamentos e defensivos agrícolas, além de bem-estar social com moradia digna, água potável e higiene básica	X	X	X
Reforçar as ações de responsabilidade no campo e prover o mapeamento de riscos potenciais para os produtores da cadeia.		X	X
Prover assistência e transferir conhecimento de novas tecnologias para as comunidades fornecedoras		X	X
Compartilhar conhecimento e suportar no processo de certificação dos fornecedores			
Ter indicadores de desempenho que avaliam a sustentabilidade social dos fornecedores			X
Realizar práticas sociais para o desenvolvimento de fornecedores	X	X	X
Disponibilizar assistência técnica para promover agricultura comunitária			
Capacitar demais atores da cadeia de suprimentos			
Apoiar capacitação de revendedores			X
Oferecer orientação de gestão de frotas e reaproveitamento de espaço	X	X	X
Treinar sucessores das franquias, reforçando importância da adoção de práticas sustentáveis			
Disponibilizar recomendações de segurança e saúde	X	X	X
Certificar fornecedores			
Lançar padrão próprio de certificação social			X

(Conclusão)

Característica de Desenvolvimento	Casos		
	Dharma	Oceanic	Cisne
Relacionamento com comunidade			
Desenvolver projetos sociais com a comunidade	X	X	X
Disponibilizar hospital, escola e moradia para comunidade		X	X
Apoiar as escolas com melhorias em infraestrutura			
Contribuir para formar lideranças de mulheres e gerar trabalho e renda para elas	X	X	X
Manter escola de música e de informática em comunidade local			
Possuir canais de reclamações e manifestações da comunidade em relação a empresa	X	X	X
Apoiar e manter associação, que atende crianças com aulas de reforço escolar e confecção de artesanatos			

FONTE: ELABORADO PELA AUTORA (2021)

As práticas adotadas pelas empresas podem ser classificadas como reativas ou estratégicas (KRAUSE *et al.*, 1998). Krause *et al.* (1998) afirmam que as empresas que adotam práticas sob uma abordagem estratégica promovem parceria mútua para trabalhar em conjunto para melhorar o fluxo de materiais, serviços e informações com seus fornecedores, bem como desenvolver a econômico local e dedicar seus recursos para aumentar a desempenho dos fornecedores a longo prazo. Tendo em vista a análise dos resultados coletados neste estudo, as empresas pesquisadas adotam práticas sociais de forma estratégica. Portanto, pode-se considerar que as práticas sociais são como uma ferramenta estratégica, que irão fornecer uma vantagem competitiva para empresa focal. Nesse sentido, com as informações obtidas nas entrevistas, com base no Quadro 4 e a diferença de práticas de desenvolvimento de fornecedor reativas ou estratégicas, pôde-se analisar as principais características de cada empresa.

As principais características da empresa Dharma são vantagens competitivas a longo prazo e melhoria contínua. Por exemplo, no estudo sobre desenvolvimento de fornecedor, ela apresenta um indicador de qualidade para mapear a diferença entre os fornecedores de atum, pois, o atum é o principal produto e o mais estratégico. Considerando a criticidade do produto, a empresa precisa realizar uma melhoria contínua, em especial para fornecedores com baixo desempenho, caso contrário, esses fornecedores podem comprometer seu desempenho. Sobre as questões de certificação, a empresa trabalha estrategicamente com uma empresa terceira para

avaliar seus fornecedores e posteriormente desenvolvê-los. Portanto, a empresa cria parcerias com seus fornecedores, por meio das práticas sociais que fortalecem o relacionamento entre a empresa e o fornecedor.

As principais características da empresa Oceanic são vantagens competitivas a longo prazo, melhoria contínua e interação do fornecedor em sua operação. Ela estimula a inovação e a conscientização da sustentabilidade. Para os fornecedores que não apresentarem os critérios de sustentabilidade social, ela realiza um processo de desenvolvimento de fornecedor para obter a qualificação, baseado nas métricas dos relatórios de sustentabilidade (GRI), no Índice de Desempenho de Fornecedores (IDF) e seus programas. A empresa não desenvolve as competências do negócio somente atrelada ao produto, mas aloca seus recursos organizacionais para melhorar as capacidades dos fornecedores, a longo prazo. Além disso, a empresa dialoga com seus fornecedores, para compreender as necessidades e realizar ações corretivas nas operações. Quanto à comunidade, a empresa promove o desenvolvimento econômico oriundos de formadores locais, essa medida faz parte da cultura da empresa.

Por fim, as principais características da empresa Cisne são vantagens competitivas a longo prazo, melhoria contínua e interação do fornecedor em sua operação, desenvolvimento de tecnologia e programas de desenvolvimento de fornecedores. Ela cria parceria com os seus fornecedores para construir uma consciência sustentável. A empresa gerencia sua cadeia de suprimentos com desenvolvimento de fornecedores, por meio de melhoria contínua. Essas ações são realizadas com os fornecedores, devido à sazonalidade do produto e ao grande volume de compras. Para engajar seus fornecedores, a empresa realiza ações como o programa de reconhecimento. Quanto à comunidade, a empresa tem uma fundação que está dedicada para adolescentes vulneráveis, em que oferece cursos livres e compra locais. Desse modo, a empresa cria laços estratégicos com os fornecedores para aumentar, significativamente, o envolvimento da empresa focal nos processos dos fornecedores.

Além das questões sociais, foram identificados os principais *stakeholders*. O Quadro 14 elenca os *stakeholders* destacados pelos entrevistados, em que os fornecedores e acionistas são considerados nos três casos estudados. Um outro

stakeholders citado em dois casos, são os clientes, entretanto, a alta liderança e a comunidade/agricultor foram mencionados somente na empresa Dharma. Com o apoio da literatura, foi possível classificar os *stakeholders* como primários e secundários. Os primários são a alta liderança, os fornecedores, os agricultores, os acionistas e os clientes, já o secundário é apenas a comunidade. De acordo com Martínez *et al.* (2016), essa categorização é importante na hora da tomada de decisão, visto que permite atender as principais expectativas de diferentes *stakeholders* de forma coerente.

QUADRO 14. CLASSIFICAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS* COMO PRIMÁRIOS E SECUNDÁRIOS

Stakeholders	Casos		
	Dharma 1	Oceanic 2	Cisne 3
Alta liderança	X		
Fornecedores	X	X	X
Acionistas	X	X	X
Clientes	X		X
Comunidade/Agricultor	X		

FONTE: ELABORADO PELA AUTORA (2021)

5. CONCLUSÃO

Desenvolver fornecedores no contexto de sustentabilidade social é de suma importância, especialmente em um contexto do agronegócio. Entretanto, esse tema ainda é escasso na literatura. Com intuito de suprir essa lacuna, esta dissertação teve como objetivo, estudar como as empresas do agronegócio gerenciam a sustentabilidade social no desenvolvimento de fornecedores.

Durante as entrevistas com as três empresas focais, foram identificados os principais *stakeholders* da cadeia de suprimentos do agronegócio, que visam a sustentabilidade social, como: a alta liderança, os fornecedores, os acionistas, os clientes e a comunidade/agricultor. Também, foram identificadas as principais práticas sociais para o desenvolvimento de fornecedores. As principais práticas observadas foram: promover o combate à corrupção, promover compras locais, normas que abrangem a sustentabilidade social, instruções para os fornecedores com base na responsabilidade social corporativa (RSC), auditoria para enfrentar o trabalho análogo à escravidão e infantil, educação, direitos humanos, programas de igualdade e orientação sobre saúde e segurança. Portanto, essas empresas adotam uma abordagem estratégica para o desenvolvimento de fornecedores na dimensão social e se concentram em criar parcerias de longo prazo, por meio de treinamento, educação e tecnologia.

Nas empresas estudadas, percebeu-se que ainda há pouco interesse em adotar novas práticas sociais para o desenvolvimento de fornecedores. Entretanto, as empresas possuem planos para desenvolver procedimentos, que facilitem o relacionamento entre fornecedor e a empresa com medidas sociais, como por exemplo, ações de responsabilidade corporativa e as normas que abrangem a sustentabilidade social. Também, as empresas identificaram a alta gerência e os demais *stakeholders*, como fator chave para o sucesso desses planos.

Este estudo oferece contribuições para o setor estudado, por meio de evidências empíricas sobre as práticas sociais e os principais *stakeholders*, além de explorar as implantações das práticas de sustentabilidade social de forma reativa e estratégica. Ele aprimora os entendimentos atuais sobre as consequências do

desenvolvimento de fornecedores na dimensão social e contribui para o desenvolvimento de novas pesquisas. Entretanto, possui algumas limitações.

A pesquisa foi desenvolvida com as empresas focais e não foram investigadas as práticas nos respectivos fornecedores. Além disso, o estudo foi limitado em três empresas do agronegócio, conseqüentemente, não é possível generalizar os resultados obtidos para todos os setores. Outra limitação da pesquisa, foi a coleta de dados que não foi realizada *in loco*, por circunstâncias do momento pandêmico (COVID-19).

Para trabalhos futuros, sugere-se utilizar outras metodologias de pesquisa, por exemplo, *Survey*, com objetivo de obter dados quantitativos das práticas de sustentabilidade social no desenvolvimento de fornecedores. Desenvolver um método para execução da sustentabilidade social e analisar o desenvolvimento de fornecedores em outros setores e investigar as práticas sociais na empresa focal concomitantemente com os fornecedores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AALIREZAEI, A.; ESFANDI, N.; NOORBAKHS, A. Evaluation of relationships between GSCM practices and SCP using SEM approach: An empirical investigation on Iranian automobile industry. **Journal of Remanufacturing**, v. 8, n. 1, p. 51-80, 2018.
- ACOSTA, P.; ACQUIER, A.; DELBARD, O. Just do it? The adoption of sustainable supply chain management programs from a supplier perspective. In: **Supply Chain Forum: An International Journal**. Taylor & Francis, 2014. p. 76-91.
- ALBERSMEIER, F.; SPILLER, A. **Supply chain reputation in der Fleischwirtschaft**. Diskussionsbeitrag, 2008.
- ALVES, A. D.; YANASSE, H. H.; SOMA, N. Y. An analysis of bibliometric indicators to JCR according to Benford's law. **Scientometrics**, v. 107, n. 3, p. 1489-1499, 2016.
- AMFORI BSCI. **Iniciativa de Conformidade Social Empresarial**. 2021. Disponível em: <<https://www.amfori.org/content/amfori-bsci>>. Acesso em: 14 jun. 2021.
- ASHBY, A.; LEAT, M.; HUDSON-SMITH, M. Making connections: a review of supply chain management and sustainability literature. **Supply Chain Management: An International Journal**, 2012.
- ASIF, M.; SEARCY, C.; ZUTSHI, A.; FISSCHER, O. A. An integrated management systems approach to corporate social responsibility. **Journal of cleaner production**, v. 56, p. 7-17, 2013.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT **NBR 16001**: 2012 – Responsabilidade social – Sistema de gestão - Requisitos. Rio de Janeiro, 48 p, 2012.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT **NBR ISO 26000**: 2010 – Diretrizes sobre responsabilidade social. Rio de Janeiro, 110 p, 2010.
- BACHA, C. J. C. **Economia e política agrícola no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2004.
- BANSAL, P. Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. **Strategic management journal**, v. 26, n. 3, p. 197-218, 2005.
- BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRA, J. E. R. **Responsabilidade social empresarial empresa sustentável: da teoria à prática**. 3ª edição. Saraiva Educação SA, 2016.
- BARDIN, L. Análise de conteúdo (1977). **Lisboa (Portugal): Edições**, v. 70, p. 225, 2010.
- BARRATT, M.; CHOI, T. Y.; LI, M. Qualitative case studies in operations management: Trends, research outcomes, and future research implications. **Journal of operations management**, v. 29, n. 4, p. 329-342, 2011.

BEHZADI, G.; O'SULLIVAN, M. J.; OLSEN, T. L.; ZHANG, A. Agribusiness supply chain risk management: A review of quantitative decision models. **Omega**, v. 79, p. 21-42, 2018.

BOAVENTURA, J. M. G.; CARDOSO, F. R.; DA SILVA, E. S.; DA SILVA, R. S. Teoria dos stakeholders e teoria da firma: um estudo sobre a hierarquização das funções-objetivo em empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios-RBGN**, v. 11, n. 32, p. 289-307, 2009.

BÖHM, J.; ALBERSMEIER, F. R. I. E. D. E. R. I. K. E.; SPILLER, A.; ZÜHLSDORF, A. Kommunikation mit der Öffentlichkeit—mehr als Krisen-PR. **Die Ernährungswirtschaft im Scheinwerferlicht der Öffentlichkeit. Reihe: Agrarökonomie, Bd**, v. 4, 2009.

BOSONA, T.; GEBRESENBET, G. Food traceability as an integral part of logistics management in food and agricultural supply chain. **Food control**, v. 33, n. 1, p. 32-48, 2013.

BOWMAN, R. J. Has jit flopped?: too much inventory, not enough inventory--companies just can't seem to get it right. **Distribution**, 1996.

BOYD, D. E.; SPEKMAN, R. E.; KAMAUFF, J. W.; WERHANE, P. Corporate social responsibility in global supply chains: a procedural justice perspective. **Long range planning**, v. 40, n. 3, p. 341-356, 2007.

BRIX-ASALA, C.; SEURING, S. Bridging institutional voids via supplier development in base of the pyramid supply chains. **Production Planning & Control**, v. 31, n. 11-12, p. 903-919, 2019.

BUAINAIN, A. M.; GARCIA, J. R. Evolução recente do agronegócio no cerrado nordestino. **Estudos Sociedade e Agricultura**, v. 23, n. 1, p. 166-195, 2015.

BUSSE, C. Doing well by doing good? The self-interest of buying firms and sustainable supply chain management. **Journal of Supply Chain Management**, v. 52, n. 2, p. 28-47, 2016.

CARROLL, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of management review**, v. 4, n. 4, p. 497-505, 1979.

CARROLL, A. B. Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. **Business & society**, v. 38, n. 3, p. 268-295, 1999.

CARTER, C. R.; EASTON, P. L. Sustainable supply chain management: evolution and future directions. **International journal of physical distribution & logistics management**, 2011.

CARTER, C. R.; JENNINGS, M. M. The role of purchasing in corporate social responsibility: a structural equation analysis. **Journal of business Logistics**, v. 25, n. 1, p. 145-186, 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**, 2008.

CASTILHO, A. L.; PEGENOTTO, M. L. Trabalho escravo: entre 48 novos membros da “lista suja”, 33 são fazendeiros. **De olho nos ruralistas**, setembro, 2019. Disponível em <<https://deolhonosruralistas.com.br/2019/04/03/trabalho-escravo-entre-48-novos-membros-da-lista-suja-33-sao-fazendeiros/>>. Acesso em: 02 jan. 2021.

CAUCHICK MIGUEL, P. A. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Produção**, v. 17, p. 216-229, 2007.

CEPEA. **EXPORT/CEPEA: volume e faturamento com exportações do agro em 2020 são recordes.** 2021. Disponível em: <<https://cepea.esalq.usp.br/br/releases/export-cepea-volume-e-faturamento-com-exportacoes-do-agro-em-2020-sao-records.aspx>>. Acesso em: 24 mai. 2021a.

CEPEA. **PIB do agronegócio brasileiro.** 2021. Disponível em: <<https://www.cepea.esalq.usp.br/br/pib-do-agronegocio-brasileiro.aspx>>. Acesso em: 24 mai. 2021b.

CHAMPY, J., **Reengineering management**. Harper Collins, 1995.

CHARDINE-BAUMANN, E.; BOTTA-GENOULAZ, V. A framework for sustainable performance assessment of supply chain management practices. **Computers & Industrial Engineering**, v. 76, p. 138-147, 2014.

CLARKSON, M. B. E. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. **Academic Management Review**, v. 20, n. 1, p. 92-117. 1995.

COELHO, M. F.; GOSLING, M. (2012). **Competitividade e responsabilidade social corporativa na hotelaria.** In: **XXXVI Encontro ANPAD**, 2012, Rio de Janeiro.

CONFORTO, E. C.; AMARAL, D. C.; SILVA, S. L. Roteiro para revisão bibliográfica sistemática: aplicação no desenvolvimento de produtos e gerenciamento de projetos. **Trabalho apresentado**, v. 8, 2011.

COOPER, M. C.; LAMBERT, D. M.; PAGH, J. D. Supply chain management: more than a new name for logistics. **The international journal of logistics management**, v. 8, n. 1, p. 1-14, 1997.

COSTA, R. E. B. Modernização agrícola conservadora e as alterações socioespaciais no distrito de Lagoína-Quixeré (CE). Limoeiro do Norte-CE. 2006. 74 f. **Monografia (Especialização em Meio Ambiente) – Faculdade de Filosofia Dom Aureliano Matos, Universidade Estadual do Ceará, Limoeiro do Norte**, 2006.

CROUCH, C. Modelling the firm in its market and organizational environment: Methodologies for studying corporate social responsibility. **Organization studies**, v. 27, n. 10, p. 1533-1551, 2006.

DAHLSTRUD, A. How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. **Corporate social responsibility and environmental management**, v. 15, n. 1, p. 1-13, 2008.

DAVIS, J. H. From agriculture to agribusiness. **Harvard Business Review**, v. 34, n. 1, p. 107-115, 1956.

DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R. A concept of agribusiness: Harvard University. **USA, Boston**, 1957.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. **Academy of management Review**, v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995.

DOS SANTOS, J. A.; MOURA-LEITE, R.; PEREIRA, M. W. G.; PAGÁN, M. Social and environmental disclosure of the largest companies in Brazil's agribusiness sector. **Social Responsibility Journal**, 2020.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of management review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

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

ELKINGTON, J. Accounting for the triple bottom line. **Measuring Business Excellence**, 1998.

EMBRAPA. **Pesquisa e Desenvolvimento**, 2021. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/pesquisa-e-desenvolvimento>>. Acesso em: 02 jan. 2021.

ESTY, D. C.; WINSTON, A. S. Green to Gold: How Smart Companies Use Environmental Strategy to Innovate, Create Value and Build Competitive Advantage. Yale University Press; October 9. **New Haven, CT**, 2006.

EVERETT, S.; SLOCUM, S. L. Food and tourism: An effective partnership? A UK-based review. **Journal of Sustainable Tourism**, v. 21, n. 6, p. 789-809, 2013.

FERREIRA, C. S.; GEROLAMO, M. C. Análise da relação entre normas de sistema de gestão (ISO 9001, ISO 14001, NBR 16001 e OHSAS 18001) e a sustentabilidade empresarial. **Gestão & Produção**, v. 23, p. 689-703, 2016.

FREEMAN, R. E. (1984), Strategic management: A stakeholder approach. **Boston: Pitman**, v. 46, 1984.

GALLEAR, D.; GHOBADIAN, A.; CHEN, W. Corporate responsibility, supply chain partnership and performance: An empirical examination. **International Journal of Production Economics**, v. 140, n. 1, p. 83-91, 2012.

GASQUES, J. G.; BASTOS, E. T.; VALDES, C. In: **Preço da Terra no Brasil**. In: **XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia**

Rural. Anais do XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural (SOBER). Rio Branco. 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2010.

GIMENEZ, C.; TACHIZAWA, E. M. Extending sustainability to suppliers: a systematic literature review. **Supply Chain Management: an international journal**, 2012.

GLOVER, J. L.; CHAMPION, D.; DANIELS, K. J.; DAINTY, A. J. An Institutional Theory perspective on sustainable practices across the dairy supply chain. **International Journal of Production Economics**, v. 152, p. 102-111, 2014.

GOLD, S.; TRAUTRIMS, A.; TRODD, Z. Modern slavery challenges to supply chain management. **Supply Chain Management: An International Journal**, 2015.

GOMES, M. F.; GASPERINI, M. M. Agronegócio, bovinocultura de corte, responsabilidade social e corrupção. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 5, p. 28428-28443, 2020.

GÖRG, H.; HANLEY, A.; SERIC, A. Corporate social responsibility in global supply chains: deeds not words. **Sustainability**, v. 10, n. 10, p. 3675, 2018.

GRIMM, J. H.; HOFSTETTER, J. S.; SARKIS, J. Critical factors for sub-supplier management: A sustainable food supply chains perspective. **International Journal of Production Economics**, v. 152, p. 159-173, 2014.

GUALANDRIS, J.; GOLINI, R.; KALCHSCHMIDT, M. Do supply management and global sourcing matter for firm sustainability performance? An international study. **Supply Chain Management: An International Journal**, 2014.

HAIR, J.; BABIN, B.; MONEY, A.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman Companhia Ed, 2005.

HALL, J.; MATOS, S. Incorporating impoverished communities in sustainable supply chains. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, 2010.

HANDY, C. Para que serve uma empresa. **Ética e responsabilidade social nas empresas (Harvard Business Review)**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HARTMANN, M. Corporate social responsibility in the food sector. **European Review of Agricultural Economics**, v. 38, n. 3, p. 297-324, 2011.

HARWOOD, I.; HUMBY, S. Embedding corporate responsibility into supply: A snapshot of progress. **European Management Journal**, v. 26, n. 3, p. 166-174, 2008.

HELMIG, B.; SPRAUL, K.; INGENHOFF, D. Under positive pressure: How stakeholder pressure affects corporate social responsibility implementation. **Business & Society**, v. 55, n. 2, p. 151-187, 2016.

HENRY DE FRAHAN, B. Global agribusiness education and curriculum relevancy and challenges: the relevancy to european agribusiness and food industries in Europe. **Evolution of the Food Chain in a Changing International Environment**, 1992.

HEYDER, M.; THEUVSEN, L. **Corporate social responsibility in agribusiness: Empirical findings from Germany**. *In: the 113rd EAAE-Seminars*, 2009.

HIERHOLZER, V. **Nahrung nach Norm: Regulierung von Nahrungsmittelqualität in der Industrialisierung 1871–1914**. Vandenhoeck & Ruprecht, 2010.

HIGGINS, A. J.; MILLER, C. J.; ARCHER, A. A.; TON, T.; FLETCHER, C. S.; MCALLISTER, R. R. J. Challenges of operations research practice in agricultural value chains. **Journal of the Operational Research Society**, v. 61, n. 6, p. 964-973, 2010.

HOEJMOSE, S. U.; GROSVOLD, J.; MILLINGTON, A. Socially responsible supply chains: power asymmetries and joint dependence. **Supply Chain Management: An International Journal**, 2013.

HOEJMOSE, S. U.; ROEHRICH, J. K.; GROSVOLD, J. Is doing more doing better? The relationship between responsible supply chain management and corporate reputation. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 1, p. 77-90, 2014.

HOQUE, N.; UDDIN, M. R.; IBRAHIM, M.; MAMUN, A. Corporate social responsibilities (CSR) as a means of materializing corporate vision: A Volvo Group approach. **Asian Social Science**, v. 10, n. 11, p. 258, 2014.

HUAN, S. H.; SHEORAN, S. K.; WANG, G. A review and analysis of supply chain operations reference (SCOR) model. **Supply chain management: An international Journal**, 2004.

KAYSER, M. **Die Agrar-und Ernährungswirtschaft in der Öffentlichkeit: Herausforderungen und Chancen für die Marketing-Kommunikation**. Cuvillier Verlag, 2012.

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

KOLK, A.; VAN TULDER, R. The effectiveness of self-regulation: Corporate codes of conduct and child labour. **European Management Journal**, v. 20, n. 3, p. 260-271, 2002.

KRAUSE, D. R.; HANDFIELD, R. B.; TYLER, B. B. The relationships between supplier development, commitment, social capital accumulation and performance improvement. **Journal of operations management**, v. 25, n. 2, p. 528-545, 2007.

KRAUSE, D. R.; HANDFIELD, R. B.; SCANNELL, T. V. An empirical investigation of supplier development: reactive and strategic processes. **Journal of operations management**, v. 17, n. 1, p. 39-58, 1998.

LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C.; PAGH, J. D. Supply chain management: implementation issues and research opportunities. **The international journal of logistics management**, v. 9, n. 2, p. 1-20, 1998.

LEIRE, C.; MONT, O. The implementation of socially responsible purchasing. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 17, n. 1, p. 27-39, 2010.

LEVY, Y.; ELLIS, T. J. A systems approach to conduct an effective literature review in support of information systems research. **Informing Science**, v. 9, 2006.

LIS, A.; SUDOLSKA, A.; TOMANEK, M. Mapping research on sustainable supply-chain management. **Sustainability**, v. 12, n. 10, p. 3987, 2020.

LIU, L.; ZHANG, M.; HENDRY, L. C.; BU, M.; WANG, S. Supplier Development Practices for Sustainability: A Multi-Stakeholder Perspective. **Business Strategy and the environment**, v. 27, n 1, p. 100-116, 2018.

LUHMANN, H.; THEUVSEN, L. Corporate social responsibility in agribusiness: Literature review and future research directions. **Journal of Agricultural and Environmental Ethics**, v. 29, n. 4, p. 673-696, 2016.

LUZZINI, D.; BRANDON-JONES, E.; BRANDON-JONES, A.; SPINA, G. From sustainability commitment to performance: The role of intra-and inter-firm collaborative capabilities in the upstream supply chain. **International Journal of Production Economics**, v. 165, p. 51-63, 2015.

MALONI, M. J.; BROWN, M. E. Corporate social responsibility in the supply chain: an application in the food industry. **Journal of business ethics**, v. 68, n. 1, p. 35-52, 2006.

MAMIC, I. Managing global supply chain: the sports footwear, apparel and retail sectors. **Journal of business ethics**, v. 59, n. 1, p. 81-100, 2005.

MANI, V.; AGRAWAL, R.; SHARMA, V. Supply chain social sustainability: A comparative case analysis in indian manufacturing industries. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 189, p. 234-251, 2015.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2004.

MARTIN, J. A.; EISENHARDT, K. M. Rewiring: Cross-business-unit collaborations in multibusiness organizations. **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 2, p. 265-301, 2010.

MARTÍNEZ, J. B.; FERNÁNDEZ, M. L.; FERNÁNDEZ, P. M. R. Corporate social responsibility: Evolution through institutional and stakeholder perspectives. **European journal of management and business economics**, v. 25, n. 1, p. 8-14, 2016.

MATOS, S.; HALL, J. Integrating sustainable development in the supply chain: The case of life cycle assessment in oil and gas and agricultural biotechnology. **Journal of operations management**, v. 25, n. 6, p. 1083-1102, 2007.

MATTEN, D.; MOON, J. **'Implicit' and 'Explicit' CSR: A conceptual framework for understanding CSR in Europe**. Berlim: Springer, 2004.

MAZUR-WIERZBICKA, E. The application of corporate social responsibility in European agriculture. **Miscellanea Geographica. Regional Studies on Development**, v. 1, n. 19, p. 19-23, 2015.

MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. **Academy of management review**, v. 26, n. 1, p. 117-127, 2001.

MEIXNER, O.; PÖCHTRAGER, S.; SCHWARZBAUER, A. CSR in der Agrar-und Ernährungswirtschaft. *In: Corporate Social Responsibility*. Springer, Berlin, Heidelberg, 2012. p. 571-581.

MELLO, M. M. M.; DE SOUZA FREITAS, W. R.; TEIXEIRA, A. A.; CALDEIRA-OLIVEIRA, J. H.; FREITAS-SILVA, L. G. Corporate social responsibility in agribusiness: evidence in Latin America. **Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies**, 2020.

MENDES, J. T. G.; JÚNIOR, J. B. P. **Agronegócio: uma abordagem econômica**. Pearson Prentice Hall, 2007.

MENTZER, J. Managing supply chain collaboration. **Supply chain management**, p. 83-84, 2001.

MORAIS, D. O. C. **O pilar social: dimensão invisível das cadeias de suprimentos sustentáveis**. 2018. Tese de Doutorado.

MUNNY, A. A.; ALI, S. M.; KABIR, G.; MOKTADIR, M. A.; RAHMAN, T.; MAHTAB, Z. Enablers of social sustainability in the supply chain: An example of footwear industry from an emerging economy. **Sustainable Production and Consumption**, v. 20, p. 230-242, 2019.

NACHILUK, K. Alta na Produção e Exportações de Açúcar Marcam a Safra 2020/21 de Cana. **Análises e Indicadores do Agronegócio**, São Paulo, v. 16, n. 6, jun. 2021, p. 1-5. Disponível em: <<http://www.iea.agricultura.sp.gov.br/out/TerTexto.php?codTexto=15925>>. Acesso em: 15 jul. 2021.

NOURI, F. A.; NIKABADI, M. S.; OLFAT, L. Sustainable service supply chain practices (SSSCPs): a framework development. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 2019.

OLIVER, R. K.; WEBBER, M. D. Supply-chain management: logistics catches up with strategy. **Outlook**, v. 5, n. 1, p. 42-47, 1982.

ONGGO, B. S.; PANADERO, J.; CORLU, C. G.; JUAN, A. A. Agri-food supply chains with stochastic demands: A multi-period inventory routing problem with perishable products. **Simulation Modelling Practice and Theory**, v. 97, p. 101970, 2019.

ONU. **Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável**. Organização das Nações Unidas, 2015. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>>. Acesso em 10 ago. 2020.

OXFAM. **Compromissos das grandes empresas de alimentação ficam pelo meio do caminho**. Oxfam Brasil, 2019. Disponível em: <<https://www.oxfam.org.br/noticias/compromissos-das-grandes-empresas-de-alimentacao-ficam-pelo-meio-do-caminho/>>. Acesso em 10 ago. 2020.

PARMIGIANI, A.; KLASSEN, R. D.; RUSSO, M. V. Efficiency meets accountability: Performance implications of supply chain configuration, control, and capabilities. **Journal of operations management**, v. 29, n. 3, p. 212-223, 2011.

PEDERSEN, E. R. The many and the few: rounding up the SMEs that manage CSR in the supply chain. **Supply Chain Management: An International Journal**, 2009.

PEDROSO, C. B.; TATE, W. L.; DA SILVA, A. L.; CARPINETTI, L. C. R. SUPPLIER development adoption: A conceptual model for triple bottom line (TBL) outcomes. **Journal of Cleaner Production**, p. 127886, 2021.

PIECYK, M. I.; BJÖRKLUND, M. Logistics service providers and corporate social responsibility: sustainability reporting in the logistics industry. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, 2015.

POWELL, T. C. Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study. **Strategic management journal**, v. 16, n. 1, p. 15-37, 1995.

PREUSS, L.; BROWN, D. Business policies on human rights: An analysis of their content and prevalence among FTSE 100 firms. **Journal of business ethics**, v. 109, n. 3, p. 289-299, 2012.

PRIEFER, C.; JÖRISSEN, J.; BRÄUTIGAM, K. R. Food waste prevention in Europe—A cause-driven approach to identify the most relevant leverage points for action. **Resources, Conservation and Recycling**, v. 109, p. 155-165, 2016.

PRODANOV, C. C.; DE FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição**. Editora Feevale, 2013.

Radar SIT: 314 trabalhadores foram resgatados de trabalho escravo em 2021. **Ministério da Economia**, 13, mai. 2021. Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2021/trabalho/maio/radar-sit-314-trabalhadores-foram-resgatados-de-trabalho-escravo-em-2021>>. Acesso em: 16 jul. 2021.

RAJEEV, A.; PATI, R. K.; PADHI, S. S.; & GOVINDAN, K. Evolution of sustainability in supply chain management: A literature review. **Journal of Cleaner Production**, v. 162, p. 299-314, 2017.

REUTER, C.; FOERSTL, K. A. I.; HARTMANN, E. V. I.; BLOME, C. Sustainable global supplier management: the role of dynamic capabilities in achieving competitive advantage. **Journal of supply chain management**, v. 46, n. 2, p. 45-63, 2010.

RODRÍGUEZ, J. A.; GIMÉNEZ, C.; ARENAS, D. Cooperative initiatives with NGOs in socially sustainable supply chains: how is inter-organizational fit achieved?. **Journal of Cleaner Production**, v. 137, p. 516-526, 2016a.

RODRÍGUEZ, J.; GIMÉNEZ THOMSEN, C.; ARENAS, D.; PAGELL, M. NGOs' initiatives to enhance social sustainability in the supply chain: poverty alleviation through supplier development programs. **Journal of Supply Chain Management**, v. 52, n. 3, p. 83-108, 2016b.

SAEED, M. A.; KERSTEN, W. Drivers of sustainable supply chain management: identification and classification. **Sustainability**, v. 11, n. 4, p. 1137, 2019.

SAES, M. S. M.; DA SILVEIRA, R. L. F. Novas formas de organização das cadeias agrícolas brasileiras: tendências recentes. **Estudos Sociedade e Agricultura**, 2014.

SANCHA, C.; GIMENEZ, C.; SIERRA, V. Achieving a socially responsible supply chain through assessment and collaboration. **Journal of Cleaner Production**, v. 112, p. 1934-1947, 2016.

SCHALTEGGER, S.; BURRITT, R. Measuring and managing sustainability performance of supply chains: Review and sustainability supply chain management framework. **Supply Chain Management: An International Journal**, 2014.

SCHIEBEL, W.; PÖCHTRAGER, S. Corporate ethics as a factor for success—the measurement instrument of the University of Agricultural Sciences (BOKU), Vienna. **Supply Chain Management: An International Journal**, 2003.

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, 2008.

SHEEHY, B. Defining CSR: Problems and solutions. **Journal of business ethics**, v. 131, n. 3, p. 625-648, 2015.

SILVESTRE, B. S. A hard nut to crack! Implementing supply chain sustainability in an emerging economy. **Journal of Cleaner Production**, v. 96, p. 171-181, 2015a.

SILVESTRE, B. S. Sustainable supply chain management in emerging economies: Environmental turbulence, institutional voids and sustainability trajectories. **International Journal of Production Economics**, v. 167, p. 156-169, 2015b.

SINGER, P. **Animal liberation. Towards an end to man's inhumanity to animals.** Granada Publishing Ltd., 1977.

SJAUW-KOEN-FA, A. R.; BLOK, V.; OMTA, S. W. F. Critical Success Factors for Smallholder Inclusion in High Value-Adding Supply Chains by Food & Agribusiness Multinational Enterprise. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 19, n. 1030-2016-83100, p. 83-112, 2016.

SJAUW-KOEN-FA, A. R.; BLOK, V.; OMTA, O. S. W. F. Exploring the integration of business and CSR perspectives in smallholder sourcing: Black soybean in Indonesia and tomato in India. **Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies**, 2018.

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, 2007.

STUART, I.; MCCUTCHEON, D.; HANDFIELD, R.; MCLACHLIN, R.; SAMSON, D. Effective case research in operations management: a process perspective. **Journal of operations management**, v. 20, n. 5, p. 419-433, 2002.

SUBRAMANIAM, P. L.; IRANMANESH, M.; KUMAR, K. M.; FOROUGHI, B. The impact of multinational corporations' socially responsible supplier development practices on their corporate reputation and financial performance. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, 2019.

SWINK, M.; MELNIK, S.A.; COOPER, M.B.; HARTLEY, J.L. **Managing Operations: Across the Supply Chain.** Irwin: McGraw-Hill, 2014.

THORNTON, L. M.; AUTRY, C. W.; GLIGOR, D. M.; BRIK, A. B. Does socially responsible supplier selection pay off for customer firms? A cross-cultural comparison. **Journal of Supply Chain Management**, v. 49, n. 3, p. 66-89, 2013.

TORRES-RUIZ, A.; RAVINDRAN, A. R. Multiple criteria frameworks for the sustainability risk assessment of a supplier portfolio. **Journal of Cleaner Production**, v. 172, p. 4478-4493, 2018.

URSINI, T. R.; SEKIGUCHI, C. Desenvolvimento sustentável e responsabilidade social: rumo à terceira geração de normas ISO. **UNIEMP INOVAÇÃO: INOVAÇÃO E RESPONSABILIDADE SOCIAL, São Paulo: Instituto Uniemp**, 2004.

VANHONACKER, F.; VERBEKE, W. Public and consumer policies for higher welfare food products: Challenges and opportunities. **Journal of agricultural and environmental ethics**, v. 27, n. 1, p. 153-171, 2014.

VERGARA, S. **Metodologia do trabalho científico.** 2ª edição. São Paulo: Cortez, 2002.

BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRA, J. E. R. **Responsabilidade social empresarial empresa sustentável: da teoria à prática.** 3ª edição. Saraiva Educação SA, 2016.

- WADDOCK, S. A.; BODWELL, C.; GRAVES, S. B. Responsibility: The new business imperative. **Academy of management perspectives**, v. 16, n. 2, p. 132-148, 2002.
- WAGNER, B. A.; FILLIS, I.; JOHANSSON, U. An exploratory study of SME local sourcing and supplier development in the grocery retail sector. **International Journal of Retail & Distribution Management**, 2005.
- WALKER, H.; DI SISTO, L.; MCBAIN, D. Drivers and barriers to environmental supply chain management practices: Lessons from the public and private sectors. **Journal of purchasing and supply management**, v. 14, n. 1, p. 69-85, 2008.
- WCED, SPECIAL WORKING SESSION. World commission on environment and development. **Our common future**, v. 17, n. 1, p. 1-91, 1987.
- WILHELM, M.; BLOME, C.; WIECK, E.; XIAO, C. Y. Implementing sustainability in multi-tier supply chains: Strategies and contingencies in managing sub-suppliers. **International Journal of Production Economics**, v. 182, p. 196-212, 2016.
- WINTERBERG, L. Ernährung und Wissen: Theoretische Annäherungen an eine Ethik des Essens und Trinkens. *In: Was der Mensch essen darf*. Springer VS, Wiesbaden, 2015. p. 19-33.
- WOGNUM, P. N.; BREMMERS, H.; TRIENEKENS, J. H.; VAN DER VORST, J. G.; BLOEMHOF, J. M. Systems for sustainability and transparency of food supply chains—Current status and challenges. **Advanced engineering informatics**, v. 25, n. 1, p. 65-76, 2011.
- 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.
- YAWAR, S. A.; KAUPPI, K. Understanding the adoption of socially responsible supplier development practices using institutional theory: Dairy supply chains in India. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 24, n. 2, p. 164-176, 2018.
- 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, 2017.
- YAWAR, S. A.; SEURING, S. The role of supplier development in managing social and societal issues in supply chains. **Journal of cleaner production**, v. 182, p. 227-237, 2018.
- YAWAR, S. A.; SEURING, S. Reviewing and conceptualizing supplier development. **Benchmarking: An International Journal**, 2020.
- YIN, R. K. **Case study research: Design and methods**. sage, 2009.

YOUNG, A.; KIELKIEWICZ-YOUNG, A. Sustainable supply network management. **Corporate environmental strategy**, v. 8, n. 3, p. 260-268, 2001.

ZHAO, G.; LIU, S.; LOPEZ, C.; LU, H.; ELGUETA, S.; CHEN, H.; BOSHKOSKA, B. M. Blockchain technology in agri-food value chain management: A synthesis of applications, challenges and future research directions. **Computers in Industry**, v. 109, p. 83-99, 2019.

ZHENG, Q.; LUO, Y.; MAKSIMOV, V. Achieving legitimacy through corporate social responsibility: The case of emerging economy firms. **Journal of World Business**, v. 50, n. 3, p. 389-403, 2015.

ZOU, H.; DU, H.; WANG, Y.; ZHAO, L.; MAO, G.; ZUO, J.; HUISINGH, D. A review of the first twenty-three years of articles published in the Journal of Cleaner Production: With a focus on trends, themes, collaboration networks, low/no-fossil carbon transformations and the future. **Journal of Cleaner Production**, v. 163, p. 1-14, 2017.

ZYLBERSZTAJN, D. Agribusiness systems analysis: origin, evolution and research perspectives. **Revista de Administração (São Paulo)**, v. 52, p. 114-117, 2017.

APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO



Santa Bárbara do Oeste, 22 de outubro de 2020.

Ref.: Solicitação de visita técnica in loco em novembro/2020
À quem possa interessar.

Prezado(a) Sr.(a):

Sou Bruna Ap. Barcelos e sou aluna de Mestrado do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção (PPGEP) na Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP), sob a orientação da Profa. Dra. Eliciane Maria da Silva. Minha pesquisa tem o objetivo analisar as práticas e os indicadores de desempenho de sustentabilidade social cadeia de suprimentos do agronegócio.

Viemos por meio desta solicitar autorização para realizarmos uma visita técnica in loco em sua instituição no mês de novembro, que servirá como coleta de dados de nossa pesquisa.

Para justificativa da pesquisa é importante destacar que a sustentabilidade social ainda tem sido escassa na pesquisa e na prática. A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) é necessária para o desenvolvimento de vantagens competitivas através do foco no envolvimento do empregado em atividades organizacionais, como a satisfação do consumidor, desenvolvimento contínuo na qualidade do produto, segurança laboral, governança corporativa, desenvolvimento social e gerenciamento do ambiente de trabalho.

As práticas de sustentabilidade social na cadeia de suprimentos são escassas no cenário do agronegócio. A aplicação em economias emergentes, como o Brasil, é importante principalmente, no cenário da terceirização de fornecedores, pois tendem a ter padrões socioeconômicos menores do que os presentes em países desenvolvidos, o que traz como resultado uma maior demanda por referências sociais na gestão da cadeia de suprimentos.

Queremos informar que o caráter ético desta pesquisa assegura o sigilo das informações coletadas e garante, também, a preservação da identidade e da privacidade da instituição e dos profissionais entrevistado. Se necessário serão assinados os documentos de confidencialidade (NDA - *Non Disclosure Agreement*), com a finalidade de evitar a divulgação não autorizada de Informações confidenciais. Caso precise de mais informações, não hesite em nos contatar. Caso a resposta seja positiva, enviaremos o roteiro de questões que abordará a coleta de dados in loco.

Atenciosamente,

Bruna Ap. Barcelos
Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção
Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP)
Departamento de Engenharia de Produção
Email: Brunaegg@hotmail.com
LinkedIn: <https://linkedin.com/in/bruna-barcelos-8b677515a>
CV: <http://lattes.cnpq.br/7044987533848435>

Prof. Dr. Eliciane Maria da Silva
Professora e Coordenadora do PPGEP
Gestão de Operações e Cadeia de Suprimentos
Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP)
Email: elicianems@gmail.com ou eliciane.silva@unimep.br
LinkedIn: <http://linkedin.com/in/eliciane-silva-b865779b>
CV: <http://lattes.cnpq.br/4358798215977447>

Taquaral
Rodovia do Açúcar, km 156 (SP-308)
13.423-170 - Piracicaba, SP
Tel.: (19) 3124-1515

unimep.edu.br
Santa Barbara d'Oeste
Rodovia Luís Ometto Km 24(SP 306)
Santa Bárbara d'Oeste, SP
Tel.: (19) 3124-1777

Centro Piracicaba
Rua Rangel Pestana, 762
13.400-901 - Piracicaba, SP
Tel.: (19) 3124-1515

APÊNDICE B - ROTEIRO DE PESQUISA SEMI-ESTRUTURADA

Objetivo: identificar e analisar como as questões de sustentabilidade social se estabelecem na cadeia de suprimentos do agronegócio.

A seguir, é apresentado o questionário que foi aplicado nas entrevistas das empresas. Esse questionário possibilita explorar os diversos aspectos do gerenciamento da cadeia de suprimentos, avaliando se a empresa considera ou não as questões sociais como importantes e avaliar se o tema faz parte ou não da cultura da empresa.

PARTE 1 - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DO SETOR DE ATUAÇÃO ALTERNATIVA			
1	Razão social:		
2	Região de atuação:		
3	Tempo de atuação:		
4	Segmento:		
5	Número de funcionários:		
PARTE 2 - CARACTERIZAÇÃO DO PROFISSIONAL QUESTIONADO			
6	Tempo de experiência no setor do setor agronegócio:		
7	Formação profissional:		
8	Cargo ocupado:		
9	Participa de reuniões de resultado da empresa, bem como de seu planejamento estratégico?	Sim	Não

PARTE 3 - CARACTERIZAÇÃO DO SETOR DE SUPRIMENTOS EM RELAÇÃO AO TEMA SUSTENTABILIDADE			
10	Existência de departamento especializado sobre controles internos relacionados à sustentabilidade?	Sim	Não
11	Quais as políticas formais relacionadas à sustentabilidade?		
12	São adotadas medidas de sustentabilidade nos fornecedores? Quais?		
13	A empresa divulga as ações relacionadas à sustentabilidade? Como é feita essa divulgação?		
14	Os clientes têm exigido praticas sustentáveis. Quais?		
15	A adoção de critérios de sustentabilidade pode ser um diferencial estratégico para empresa? Quais são esses diferenciais?		
16	O setor de suprimentos da sua empresa leva em consideração o tema sustentabilidade em suas solicitações de materiais e/ou serviços junto aos fornecedores?		
17	Há programa com ranking de fornecedores por desempenho sustentável? Quais? Como são elaborados os critérios para atingir o ranking?		
18	Estipula penalidade por bloqueio de fornecedor com não conformidade com a sustentabilidade? Se sim, quais?		
PARTE 4 - ENTENDIMENTO DA EMPRESA SOBRE QUESTÕES SOCIAIS			
19	Qual é forma de desclassificação como consequência para não conformidade legal e descumprimento de questões sociais?		
20	Há avaliação anual de fornecedores quanto a trabalho análogo à escravidão, com auditorias externas ou outros programas de certificação?		
21	Há visita aos produtores rurais em período de coleta da safra?		
22	Verifica se o fornecedor está negativo perante o Ministério do Trabalho e Emprego?		
23	Prioriza fornecedores locais?		
24	A empresa disponibiliza hospital, escola e moradia para comunidade?		
25	A empresa possui ISO 26000?	Sim	Não
26	Tem política de saúde e segurança disponível publicamente?	Sim	Não
27	Funcionário recebe treinamento regulamente?	Sim	Não
28	A empresa já foi autuada por não atendimento às questões sociais por conta de um fornecedor? Qual foi a consequência desse impacto?		
29	Existem canais de reclamações e manifestações da comunidade em relação a empresa? Quais são eles?		
30	A empresa possui práticas anticorrupção. Quais?		
31	Como são desenvolvidos programas para PCD?		
32	Há diferença salarial em relação as mulheres?		
33	Quais são os indicadores de desempenho que avaliam a sustentabilidade social dos fornecedores da cadeia do agronegócio		
34	Quais práticas sociais são realizadas pelas empresas para o desenvolvimento de fornecedores na cadeia do agronegócio?		
35	Quais são os stakeholders da cadeia do Agronegócio que visam a sustentabilidade social?		
36	Como é a presenças de mulheres em cargos de lideranças?		