

## Evidências Teóricas entre Gestão Sustentável da Cadeia de Suprimentos e Gestão de Riscos: Revisão Sistemática de Literatura

Thiago A. de Souza; Rosane I. C. Alcântara

**Resumo:** o objetivo deste artigo consiste em realizar uma Revisão Sistemática de Literatura para identificar de que forma a Gestão de Riscos é incorporada nos modelos de Gestão sustentável da Cadeia de suprimentos. O artigo preenche uma lacuna tendo em vista a escassez de estudos com essa temática. As bases de dados Scopus, ISI Web of Science (Wos), EBSCO e Scielo foram escolhidas para o desenvolvimento desse estudo. Encontrou-se 150 artigos que foram tratados pela Análise de conteúdo com o Software QSR Nvivo 10 e Microsoft Excel. Os resultados trazem 32 artigos que possuem conexões e evidências da temática conjunta.

**Palavras chave:** Gestão sustentável da Cadeia de Suprimentos, Gestão de Riscos, Revisão Sistemática de Literatura.

### Theoretical Evidence between Risk Management and Sustainable Supply Chain Management: Systematic Literature Review

**Abstract:** The purpose of this paper is to conduct a Systematic Literature Review to identify how Risk Management is incorporated into Sustainable Supply Chain Management models. The article fills a gap in view of the scarcity of studies on this subject. Scopus, ISI Web of Science (Wos), EBSCO and Scielo databases were chosen for the development of this study. We found 150 articles that were treated by Content Analysis with QSR Nvivo 10 Software and Microsoft Excel. The results bring 32 articles that have connections and evidence of the joint theme.

**Key-words:** Sustainable Supply Chain Management, Risk Management, Systematic Literature Review

#### 1. Introdução

A sustentabilidade pode ser considerada um elemento fundamental que tem recebido considerável atenção na área acadêmica e de negócios nos últimos anos (CARTER; ROGERS, 2008; GRACIA; QUEZADA, 2016). Tem sido discutido na literatura que a sustentabilidade deve ser incorporada internamente na organização e externamente, na cadeia de suprimentos (CARTER; ROGERS, 2008; SEURING; MÜLLER, 2008). Diante desse contexto, surge o conceito de Gestão Sustentável da Cadeia de Suprimentos – GSCS do inglês *Sustainable Supply Chain Management* - SSCM. Conjuntamente com esse assunto, diversas temáticas podem ser estudadas, sendo uma delas a Gestão de riscos.

Autores como Mangla, Kumar e Barua (2014), Barbosa-póvoa, Silva e Carvalho (2017) comentam que o risco pode ser entendido como a probabilidade da ocorrência de eventos inesperados e não intencionais. Em geral, os riscos abrangem todas as atividades que podem ter efeitos negativos nas organizações e nas cadeias de suprimentos se não forem controladas ou evitadas com antecedência (BRANDENBURG; REBS, 2015). Tendo em vista a dinâmica apresentada, surge a necessidade de gerenciar riscos (FAISAL; BANWET; SHANKAR, 2006).

É possível destacar que existe grande escassez de trabalhos acadêmicos com a vertente conjunta da gestão sustentável da cadeia de suprimentos e gestão de riscos tanto nacional quanto internacional, assim, esta pesquisa preenche essa lacuna. Diversas revisões sistemáticas de literatura foram desenvolvidas no âmbito da gestão sustentável da cadeia de

suprimentos como Teuteberg e Wittstruck (2010), Carter e Easton (2011), Hassini, Surti e Searcy (2012), Beske-Janssen, Johnson e Schaltegger (2015), Meixell e Luoma (2015), Ansari e Kant (2017), Barbosa-póvoa, Silva e Carvalho (2017), Correia et al., (2017), entre outros. Porém, essas revisões não investigam a gestão de riscos na cadeia de suprimentos sustentável e algumas delas tratam sobre o assunto de maneira genérica e superficial. Nesse contexto, o objetivo deste artigo consiste em realizar uma Revisão Sistemática de Literatura para identificar de que forma a Gestão de Riscos é incorporada nos modelos de Gestão sustentável da Cadeia de suprimentos

## 2. Considerações metodológicas

O método utilizado nessa pesquisa é denominado “Revisão sistemática de literatura”, do inglês *Systematic Literature Review* – SLR. Esse método permite mapear as perspectivas teóricas, resumir e criticar a literatura, afim de fornecer uma base para pesquisas subsequentes. Esse método minimiza o viés e os possíveis erros em uma revisão pois é estruturado na sua condução (TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003; DENYER; TRANFIELD; 2006). A Figura 1 apresenta dos passos da RSL.

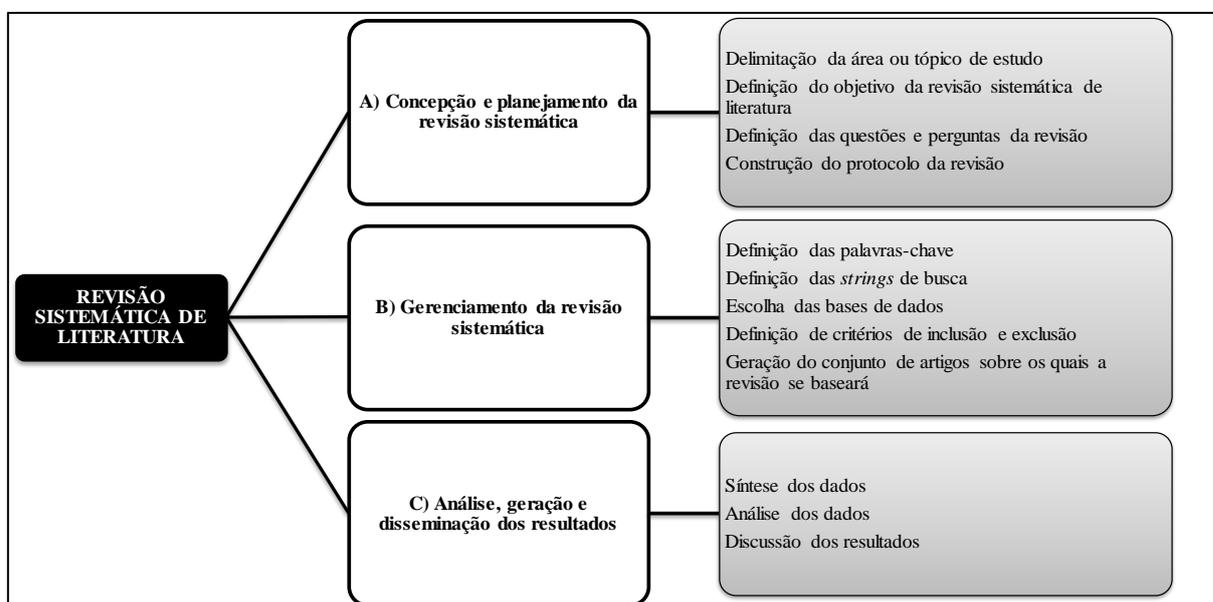


Figura 1. Passos da revisão sistemática da literatura

Fonte: elaborado pelo autor com base em Tranfield, Denyer e Smart (2003)

**Primeiro passo (A):** consistiu em identificar o propósito da revisão em levantar artigos que exploram a gestão de riscos em cadeias de suprimentos sustentáveis destacando seus principais constructos. Em seguida, foi definida a questão que norteou a RSL. **Q1.** “De que forma os modelos conceituais (estruturas e/ou frameworks) de cadeia de suprimentos sustentável incorporam a gestão de riscos?”.

**Segundo passo (B):** definição de um conjunto de palavras-chave que retratam os objetivos principais da revisão que surgiram das leituras de escopo sobre o tema. Além disso utilizou-se alguns sinônimos visando ampliar a busca. Com base nas palavras-chave e operadores booleanos foi construída a *string* para uso nas bases de dados: (“*sustain\* supply chain\**” OR “*supply chain\* sustain\**” OR SSCM) AND (*model\** OR *framework* OR *structure* OR *structural* OR

scheme OR archetypal OR "conceptual framework") AND (risk\* OR vulnerab\* OR uncertainty OR danger OR hazard)). Optou-se por escolher as bases de dados *Scopus*, *ISI Web of Science (Wos)*, *EBSCO* e *Scielo*. Em seguida, foram elaborados critérios de inclusão e exclusão para avaliação dos artigos identificados após a busca. O Quadro 1 apresenta tais critérios.

Quadro 1. Critérios de inclusão e exclusão para revisão sistemática

CRITÉRIOS UTILIZADOS	
<b>INCLUSÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Periódico científico com <i>double-blind review</i>;</li> <li>✓ Artigos acessíveis integralmente pelo pesquisador;</li> <li>✓ Documentos redigidos no idioma inglês e/ou português;</li> <li>✓ Artigos envolvendo modelos (estruturas e/ou <i>frameworks</i>) teóricos no contexto da cadeia de suprimentos sustentável que abordassem algum elemento de risco;</li> <li>✓ Artigos com enfoque na cadeia de suprimentos sustentável abordando parcialmente ou integralmente algum elemento de risco;</li> <li>✓ Artigos publicados entre janeiro de 1998 e dezembro de 2018 (20 anos)</li> </ul>
<b>EXCLUSÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Periódico científico sem revisão por pares, assim como relatórios técnicos, livros, conferências, congressos, sites, revistas, teses e dissertações;</li> <li>✓ Documentos redigidos em outros idiomas como francês, japonês etc.;</li> <li>✓ Artigos envolvendo modelagem matemática, quantitativa ou computacional (programação linear e/ou robusta);</li> <li>✓ Artigos com enfoque em outras áreas como medicina, química, engenharia de materiais;</li> <li>✓ Artigos com fundamentação teórica insuficiente sobre gestão sustentável da cadeia de suprimentos ou gestão de riscos.</li> </ul>

Fonte: elaborado pelos autores

O estudo considerou o horizonte de tempo de 1998 a 2018, ou seja, 20 anos e optou-se também para utilização do idioma inglês, desconsiderando outros idiomas.

O primeiro filtro foi restringir a busca para artigos, artigos de revisão teórica/conceitual e artigos "in press". Sendo assim, optou-se por não utilizar artigos de conferências, congressos, revistas comerciais, relatórios técnicos, livros, teses e dissertações.

Em seguida, os artigos foram exportados em formato (.bib) e (.ris) para que pudessem ser importados no software de revisão sistemática *State of the art through systematic review - Start* visando garantir maior confiabilidade ao processo de análise. Realizou-se a análise dos artigos importados e foram retirados documentos que estavam duplicados. Em seguida, foram realizadas leituras dos títulos, resumos e palavras-chave. Os artigos foram aplicados a um terceiro filtro, sendo submetidos a leitura de introdução e conclusão visando assegurar a concordância com o tema de estudo. Por fim, o quarto e último filtro foi por meio da leitura completa e análise de qualidade dos artigos.

**Terceiro passo (C):** consistiu na análise de dados que foi realizada com um total de 150 artigos. Os artigos foram tratados por meio da Análise de conteúdo conforme orientações de autores clássicos como Bardin (1977). Foi realizado o processo de codificação e categorização. Além disso, para garantir maior confiabilidade ao processo de análise foi utilizado o *Software QSR Nvivo 10* e *Microsoft Excel*.

#### 4. Análise e discussão dos resultados

O primeiro artigo encontrado na revisão sistemática de literatura que trata de riscos no modelo de gestão sustentável da cadeia de suprimentos é dos autores Teuscher, Grüniger e Ferdinand (2006). É proposto que existem uma série de riscos em diversos pontos da cadeia de suprimentos que dependem de fatores como tipo de indústria, quantidade de

fornecedores, locais e formas de produção, tamanho das empresas e nível de exposição pública. Além do modelo destacado, os autores controem uma abordagem baseada no ciclo PDCA - Plan-Do-Check-Act que ajuda as organizações a reduzir sua exposição ao risco e a evoluir na gestão sustentável da cadeia de suprimentos.

O modelo apresentado pela Figura 2 é de Carter e Rogers (2008), onde os autores criam quatro categorias de suporte que apoiam a cadeia de suprimentos sustentável, sendo elas gestão de riscos, transparência, estratégia e cultura. No modelo criado pelos autores, o gerenciamento de riscos na cadeia de suprimentos sustentável pode ser entendido como a capacidade de uma empresa de entender e administrar seus riscos ambientais, econômicos e sociais. Os autores afirmam que a gestão de riscos inclui o planejamento de contingência da cadeia de suprimentos sustentável tanto à montante quanto à jusante. Uma abordagem similar é utilizada por Carter e Easton (2011).

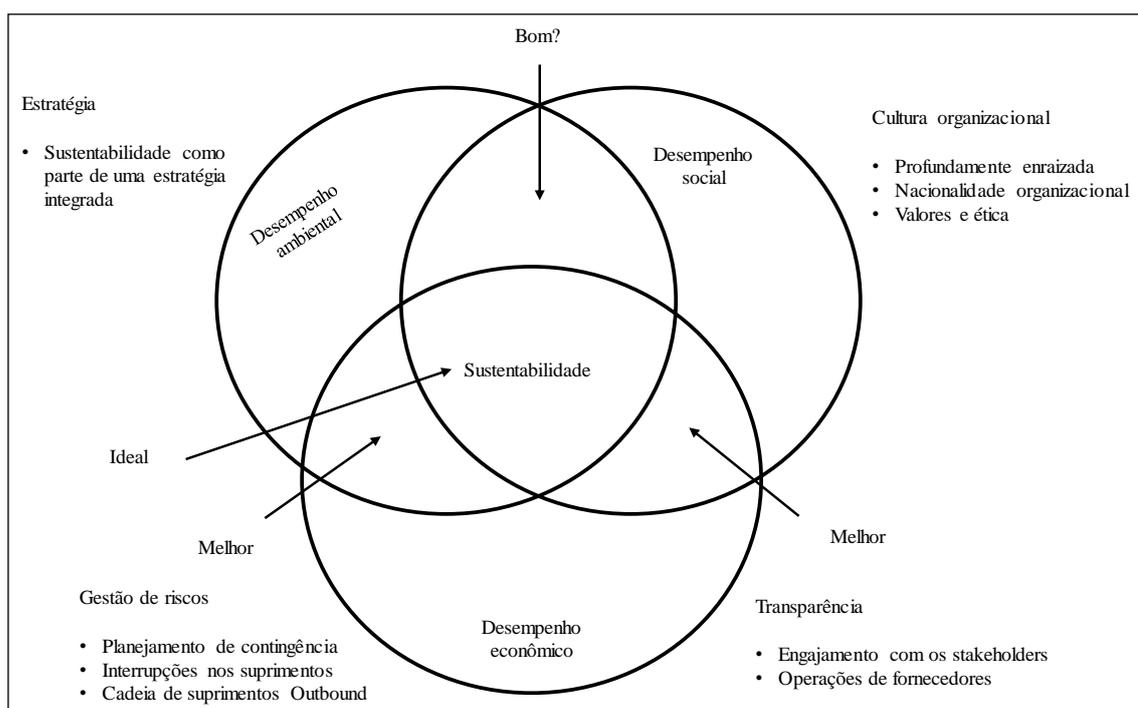


Figura 2. Gestão da cadeia de suprimentos sustentável

Fonte: Carter e Rogers (2008, p. 369)

Seuring e Muller (2008) constroem um framework dividido em três partes principais, que são: a) os acionadores para se adotar a sustentabilidade em cadeia de suprimentos; b) a gestão de riscos com fornecedores e c) gestão da cadeia de suprimentos para produtos sustentáveis. O modelo apresenta os acionadores que envolvem as pressões exercidas pelo governo, clientes e stakeholders sobre a empresa focal, que, por consequência, exige de seus fornecedores um posicionamento mais ativo em relação a aspectos ambientais e sociais. O modelo de Seuring e Muller (2008), enfatiza que a empresa focal deve buscar evitar riscos nas três dimensões da sustentabilidade (ambiental, social e econômica). Também deve ficar atenta às possíveis interrupções ao nível operacional da cadeia de suprimentos. Além disso, visando não ter perdas de reputação, os autores destacam que é preciso considerar critérios ambientais e sociais na avaliação de fornecedores e não focar somente o aspecto econômico.

Foerstl et al., (2010) constroem um modelo conceitual focando-se na gestão de risco de sustentabilidade em fornecedores das cadeias de suprimentos. O modelo começa com a identificação dos riscos, sua avaliação e possíveis impactos/consequências, o que implica no tipo de resposta e no desempenho. Os autores comentam que as organizações devem responder às mudanças nas regulamentações e nas demandas dos stakeholders de modo a identificar riscos de sustentabilidade, avaliar tais riscos dos fornecedores e determinar melhores formas de resposta a eles.

Teuteberg e Wittstruck (2010) constroem a denominada “Casa da cadeia de suprimentos sustentável”. Os autores inserem as três dimensões da sustentabilidade como pilares principais e equilibrados entre si. As bases são formadas pelo gerenciamento de riscos e conformidade (visando que os riscos sejam identificados e mitigados) e pelas leis, diretrizes e padrões que são pontos de partida para implementação de práticas de sustentabilidade na cadeia de suprimentos. Também é visto a necessidade da estratégia corporativa, de um ambiente de tecnologia de informação eficiente e de uma cultura organizacional pautada em valores e ética. Tais aspectos protegem a cadeia de suprimentos de riscos e ameaças ambientais e sociais (TEUTEBERG; WITTSTRUCK, 2010).

Wolf (2011) elabora um modelo conceitual e argumenta que a gestão de risco de sustentabilidade é um elemento central da integração sustentável da gestão da cadeia de suprimentos. Os autores comentam, embora de forma sucinta, sobre riscos advindos das reações adversas dos stakeholders, assim como da mitigação de riscos e seu impacto no desempenho.

Beske (2012) desenvolve um modelo conceitual onde apresentam a gestão de riscos como uma categoria chave da cadeia de suprimentos sustentável. O autor argumenta que normalmente a gestão de riscos se refere a forma como as empresas identificam, mitigam e eliminam ativamente as fontes de riscos. Os autores apontam que a gestão de riscos é uma categoria chave da gestão sustentável da cadeia de suprimentos e por consequência possui relação com as capacidades dinâmicas e com o desempenho da sustentabilidade.

Klassen e Vereecke (2012) desenvolvem um modelo conceitual integrado que vincula a responsabilidade da cadeia de suprimentos, as capacidades de gestão social, o risco e o desempenho. Os autores enfatizam que os desafios desta abordagem estão em reduzir a incerteza, melhorar a capacidade de resposta em caso de problemas e reduzir a magnitude de quaisquer consequências negativas.

Harms, Hansen e Schaltegger (2013) constroem um modelo conceitual apresentando estratégias orientadas a riscos e oportunidades em gestão de fornecedores na gestão sustentável da cadeia de suprimentos. De acordo com a pesquisa empírica realizada pelos autores, as empresas em grande parte seguem uma estratégia orientada para gestão de riscos envolvendo aspectos como redução de riscos, exigência de padrões e certificações de fornecedores e encerramentos da relação comercial entre organização e fornecedores que não cumprem padrões definidos.

Autores como Beske e Seuring (2014) e Beske, Land, Seuring (2014) comentam que a gestão de riscos pode ser considerada uma prática de gestão sustentável da cadeia de suprimentos que se compõem de alguns elementos, como: a) monitoramento individual de fornecedores, b) gestão das pressões dos principais grupos de stakeholders e c) definição de padrões e certificações. Os autores dividem o modelo em três partes que são os valores estratégicos, a estrutura da cadeia de suprimentos e os processos que as compõem.

Mangla, Kumar e Barua (2014) adotam o conceito denominado “Sustainability focused risk bearing supply chain” (SRBSC). Os autores apresentam um modelo conceitual demonstrando vários riscos e questões relativas aos aspectos ambientais, sociais e econômicos em uma cadeia de suprimentos. Dentro do modelo os autores definem uma abordagem de gerenciamento de riscos na cadeia de suprimentos como a capacidade de reconhecer, analisar e gerenciar riscos no âmbito do Triple Bottom Line - TBL. Além disso, os autores apresentam quatorze fatores relativos à capacidade de suportar riscos da cadeia de suprimentos focada na sustentabilidade e utilizam o Interpretive Structural Modeling – ISM para encadear tais fatores entre si.

Govindan et al., (2014) propõem um modelo conceitual ligando práticas lean as dimensões econômica, ambiental e social da sustentabilidade. Da mesma forma relacionam as práticas de resiliência também com as dimensões da sustentabilidade. Os autores consideram que a gestão de riscos na cadeia de suprimentos é uma das práticas de resiliência, contudo, a relacionam somente com a dimensão econômica, não ligando com as outras duas dimensões.

Roehrich, Grosvold e Hoejmoose (2014) constroem um modelo conceitual que ilustra uma série de fatores principais que influenciam a exposição ao risco de reputação de uma empresa durante o processo de tomada de decisão. São exemplos de fatores o tipo de indústria, a base de fornecedores, posição competitiva de mercado e pressões por custo. Além disso os autores apresentam quatro restrições validadas empiricamente e descreve uma série de contramedidas.

Outro modelo encontrado é o de Masoumik et al., (2014) que trata basicamente de práticas de cadeia de suprimentos sustentável, estrutura e processos. Os autores utilizam a abordagem denominada Natural-Resource-Based View – NRBV colocando em uma das suas questões centrais a redução de custos e riscos. Os autores fazem ainda a ligação da redução de custos e riscos principalmente ao aspecto ambiental.

Brandenburg e Rebs (2015) constroem um modelo conceitual de gestão sustentável da cadeia de suprimentos sendo um de seus elementos a gestão de riscos em sustentabilidade. Os autores argumentam que a gestão de riscos em sustentabilidade é uma prática da GSCS. O modelo apresenta os grupos de stakeholders que envolvem governos, clientes e organizações não governamentais; assim como a empresa focal e seu fornecedor e cliente imediato na cadeia. É indicado a relação entre a empresa focal e a prática de gestão de riscos ligados à sustentabilidade. Ao final, o modelo destaca que os elementos anteriores afetam o desempenho ambiental, social e econômico.

Freise e Seuring (2015) desenvolvem e testam um modelo conceitual sobre gestão de riscos na cadeia de suprimentos sustentável. Os autores comentam que os cinco construtos (pressão dos stakeholders, requisitos legais, orientação corporativa, diferenciação competitiva e exposição ao risco) são bastante gerais. Contudo, eles compreendem os principais direcionadores que levam ao gerenciamento de riscos ambientais e sociais nas cadeias de suprimentos.

Giannakis e Papadopoulos (2016) constroem um framework de gestão de risco para riscos relacionados com a sustentabilidade. Primeiramente, os autores realizam a divisão entre riscos que são endógenos (internos) e exógenos (externos). É argumentado que as organizações que compõem as cadeias de suprimentos em primeira instância estão preocupadas com os riscos de sustentabilidade derivados das suas próprias atividades/ações (endógenos) e a determinação de estratégias para mitigá-los. Por fim, os autores enfatizam

que por meio de um processo holístico e sistemático é possível conter os riscos ligados com a sustentabilidade na cadeia de suprimentos.

Hussain, Khan e Al-Aomar (2016) constroem um framework sobre serviços na cadeia de suprimentos sustentável que se constitui de quatro partes principais, que são: a) gestão ambiental, b) responsabilidade social, c) gestão do cliente e d) saúde, segurança e gestão de riscos. Os autores relacionam a gestão de riscos com aspectos como planos de contingência, evacuações em caso de incêndios, estações de primeiros socorros, disponibilização de locais e orientação para descarte de produtos perigosos aos trabalhadores.

Chen e Kitsis (2017) criam um modelo teórico de cadeia de suprimentos sustentável, envolvendo os antecedentes, as práticas de GSCS e o desempenho da cadeia de suprimentos. Chen e Kitsis (2017) destacam que várias iniciativas e práticas são utilizadas pelas organizações para gerenciar os desafios da sustentabilidade na cadeia de suprimentos, como comunicação, colaboração, compartilhamento de informações, criação de confiança entre os parceiros e gerenciamento de riscos. Os autores afirmam que a gestão sustentável da cadeia de suprimentos é vital para integrar a sustentabilidade as operações do negócio, minimizando o risco de sustentabilidade, elevando a imagem corporativa e melhorando o desempenho. Chen e Kitsis (2017) aponta que a gestão de riscos é extremamente subestimada na literatura, muito embora seja crucial para o sucesso das cadeias de suprimentos sustentáveis.

Ahmad et al., (2017) comentam que a exposição aos riscos dificulta a implementação de estratégias sustentáveis na cadeia de suprimentos. Ahmad et al., (2017) apresentam quatro fatores relacionados a organização da GSCS são eles, compromisso, gestão de riscos, integração interfuncional e gestão do desempenho.

O modelo conceitual desenvolvimento por Shafiq et al., (2017) tratam do risco ligado à fonte de suprimentos, em seguida, tratam das iniciativas de melhoria na gestão dos suprimentos e sua relação com as práticas de monitoramento acarretando no desempenho empresarial. Uma análise do modelo indica que níveis mais altos de risco de sustentabilidade estão relacionados a um maior monitoramento das práticas de sustentabilidade de fornecedores por empresas focais.

Busse et al., (2017) constroem um modelo conceitual abordando o processo de identificação de risco de sustentabilidade na cadeia de suprimentos. Primeiramente, os autores destacam o contexto como algo importante, que se refere às elevadas pressões dos stakeholders. Em seguida, o modelo enfatiza três questões norteadoras, a primeira (onde devemos olhar?) ou seja, trata do mapeamento da estrutura da cadeia de suprimentos e as outras duas referem-se aos stakeholders (com quem precisamos nos preocupar? e quais questões precisamos considerar?). O processo é considerado pelos autores como interativo permitindo a geração de respostas satisfatórias as perguntas. Em geral, tal modelo permite estabelecer uma melhor compreensão da cadeia de suprimentos, dos atores envolvidos e dos fatores de risco relevantes.

Köksal et al., (2017) apresentam um modelo conceitual voltado predominantemente à gestão de riscos sociais nas cadeias de suprimentos. Os autores apontam os principais grupos de stakeholders (clientes, governo e organizações não governamentais) e sua relação com os facilitadores, direcionadores e barreiras com a empresa focal. Por fim, sugere a avaliação e colaboração com fornecedores implicando no desempenho. A Tabela 1 apresenta os elementos da gestão de risco em SSCM encontradas nos modelos.





## 5. Considerações finais

A revisão sistemática de literatura permitiu evidenciar a forma pela qual a gestão de risco é incorporada na gestão sustentável da cadeia de suprimentos trazendo informações que esclarecem a conexão entre os temas. Conforme visto pela RSL, a temática de gestão de riscos na cadeia de suprimentos sustentável se encontra dispersa e fragmentada, não promovendo então, uma base sólida e consolidada de conhecimento. Os modelos de SSCM não abordam profundamente a gestão de riscos, demonstrando de forma singular a lacuna teórica a ser preenchida com novos estudos. Foi possível verificar que de um total de 150 artigos da RSL, apenas 32 propunham modelos de SSCM com alguma ligação com gestão de riscos, o que representa aproximadamente 21,33% do total. Além disso, os modelos apresentam em grande parte somente alguns aspectos da gestão de riscos e SSCM. Normalmente, apresentam um ou mais elementos da gestão de riscos em uma das dimensões da sustentabilidade (na maioria das vezes – ambiental). Entre toda revisão realizada, o modelo que mais incorpora elementos de gestão de riscos na SSCM é apresentado por Giannakis e Papadopoulos (2016). Sugere-se que novas pesquisas considerando as temáticas conjuntas sejam realizadas tanto sob a ótica teórica quanto empírica.

## Referências

- AHMAD, N. K. W. et al. An integrative framework for sustainable supply chain management practices in the oil and gas industry. **Journal of Environmental Planning and Management**, v. 60, n. 4, p. 577-601, 2017.
- ANSARI, Z. N.; KANT, R. A state-of-art literature review reflecting 15 years of focus on sustainable supply chain management. **Journal of Cleaner Production**, v. 142, p. 2524-2543, 2017.
- BARBOSA-PÓVOA, A. P.; SILVA, C.; CARVALHO, A. Opportunities and Challenges in Sustainable Supply Chain: An Operations Research Perspective. **European Journal of Operational Research**, 2017.
- BESKE, P. Dynamic capabilities and sustainable supply chain management. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 42, n. 4, p. 372-387, 2012.
- BESKE, P.; SEURING, S. Putting sustainability into supply chain management. **Supply Chain Management: an international journal**, v. 19, n. 3, p. 322-331, 2014.
- BESKE-JANSSEN, P.; JOHNSON, M. P.; SCHALTEGGER, S. 20 years of performance measurement in sustainable supply chain management—what has been achieved?. **Supply chain management: An international Journal**, v. 20, n. 6, p. 664-680, 2015.
- BRANDENBURG, M.; REBS, T. Sustainable supply chain management: a modeling perspective. **Annals of Operations Research**, v. 229, n. 1, p. 213-252, 2015.
- BUSSE, C. et al. Supplier development for sustainability: contextual barriers in global supply chains. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 46, n. 5, p. 442-468, 2016.
- CARTER, C. R.; EASTON, L. Sustainable supply chain management: evolution and future directions. **International journal of physical distribution & logistics management**, v. 41, n. 1, p. 46-62, 2011.
- CARTER, C. R.; ROGERS, D. S. A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. **International journal of physical distribution & logistics management**, v. 38, n. 5, p. 360-387, 2008.

- CHEN, I. J.; KITSIS, A. M. A research framework of sustainable supply chain management: The role of relational capabilities in driving performance. **The International Journal of Logistics Management**, v. 28, n. 4, p. 1454-1478, 2017.
- CORREIA, E. et al. Maturity models in supply chain sustainability: A systematic literature review. **Sustainability**, v. 9, n. 1, p. 64, 2017.
- DENYER, D.; TRANFIELD, D. Using qualitative research synthesis to build an actionable knowledge base. **Management Decision**, v. 44, n. 2, p. 213-227, 2006.
- FAISAL, M.; BANWET, DEVINDER KUMAR; SHANKAR, Ravi. Supply chain risk mitigation: modeling the enablers. **Business Process Management Journal**, v. 12, n. 4, p. 535-552, 2006.
- FOERSTL, K. et al. Managing supplier sustainability risks in a dynamically changing environment—Sustainable supplier management in the chemical industry. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 16, n. 2, p. 118-130, 2010.
- FREISE, M.; SEURING, S. Social and environmental risk management in supply chains: a survey in the clothing industry. **Logistics Research**, v. 8, n. 1, p. 1-12, 2015.
- GIANNAKIS, M.; PAPADOPOULOS, T. Supply chain sustainability: A risk management approach. **International Journal of Production Economics**, v. 171, p. 455-470, 2016.
- GOVINDAN, K. et al. Impact of supply chain management practices on sustainability. **Journal of Cleaner Production**, v. 85, p. 212-225, 2014.
- GRACIA, M. D.; QUEZADA, L. E. A framework for strategy formulation in sustainable supply chains: a case study in the electric industry. **NETNOMICS: Economic Research and Electronic Networking**, v. 17, n. 1, p. 3-27, 2016.
- HARMS, D.; HANSEN, E. G.; SCHALTEGGER, S. Strategies in sustainable supply chain management: an empirical investigation of large German companies. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 20, n. 4, p. 205-218, 2013.
- HASSINI, E.; SURTI, C.; SEARCY, C. A literature review and a case study of sustainable supply chains with a focus on metrics. **International Journal of Production Economics**, v. 140, n. 1, p. 69-82, 2012.
- HUSSAIN, M.; KHAN, M.; AL-AOMAR, R. A framework for supply chain sustainability in service industry with Confirmatory Factor Analysis. **Renewable and Sustainable Energy Reviews**, v. 55, p. 1301-1312, 2016.
- 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.
- KÖKSAL, D. et al. Social sustainable supply chain management in the textile and apparel industry—A literature review. **Sustainability**, v. 9, n. 1, p. 100, 2017.
- MANGLA, S. K.; KUMAR, P.; BARUA, M. K. Flexible decision approach for analysing performance of sustainable supply chains under risks/uncertainty. **Global Journal of Flexible Systems Management**, v. 15, n. 2, p. 113-130, 2014.
- MASOUMIK, S. M. et al. Sustainable supply chain design: a configurational approach. **The Scientific World Journal**, v. 2014, 2014.
- MEIXELL, M. J.; LUOMA, P. Stakeholder pressure in sustainable supply chain management: a systematic review. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 45, n. 1/2, p. 69-89, 2015.
- ROEHRICH, J.; GROSVOLD, J.; U. HOEJMOSE, S. Reputational risks and sustainable supply chain management: Decision making under bounded rationality. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 34, n. 5, p. 695-719, 2014.

- 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.
- SHAFIQ, A. et al. Exploring the implications of supply risk on sustainability performance. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 37, n. 10, p. 1386-1407, 2017.
- TEUSCHER, P.; GRÜNINGER, B.; FERDINAND, Niels. Risk management in sustainable supply chain management (SSCM): lessons learnt from the case of GMO-free soybeans. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 13, n. 1, p. 1-10, 2006.
- TEUTEBERG, F.; WITTSTRUCK, D. A systematic review of sustainable supply chain management. **Multikonferenz Wirtschaftsinformatik 2010**, p. 203, 2010.
- TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British journal of management**, v. 14, n. 3, p. 207-222, 2003.
- WOLF, J. Sustainable supply chain management integration: a qualitative analysis of the German manufacturing industry. **Journal of Business Ethics**, v. 102, n. 2, p. 221-235, 2011.