



# ConBRepro

XI CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



01 a 03  
de dezembro 2021

## **Análise do desenvolvimento de fornecedores em práticas de sustentabilidade social: estudo de caso em empresas do agronegócio**

**Bruna Aparecida Barcelos**

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Universidade Metodista de Piracicaba  
UNIMEP

**Prof. Dra. Eliciane Maria da Silva**

CNPQ/SEBRAE - Orientador no Projeto ALI - Agentes Locais de Inovação

**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. A partir das informações coletadas nas empresas, 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 artigo contribuirá para um maior entendimento sobre as práticas sociais do desenvolvimento de fornecedores no agronegócio.

**Palavras-chave:** Social, Desenvolvimento de fornecedores, Responsabilidade social corporativa, Agronegócio.

## **Analysis of supplier development in social sustainability practices: a case study in agribusiness companies**

**Abstract:** In companies, the management of the sustainable supply chain can be seen as a great competitive advantage, especially in the long term, as it encompasses, together, the economic, environmental and social dimensions. However, the approach to the social dimension in the supply chain is still underdeveloped when compared to the environmental and economic dimensions. This research aims to analyze how the focal company manages social sustainability practices in the development of suppliers in the agribusiness sector. From the information collected in the companies, a case study was structured with three focal companies. Through the analyzed data, it was possible to identify that the main social practices adopted by companies in the development of

suppliers were: promote the fight against corruption, promote local purchases, adopt standards that cover social sustainability, instruct suppliers based on corporate social responsibility (CSR), carry out audits to investigate work analogous to slavery and child, education, human rights, carry out programs of equality and guidance on health and safety. As a contribution, this article will contribute to a greater understanding of the consequences of supplier development in the social dimension and serves as a basis for future research in this area.

**Keywords:** Social, Supplier development, Corporate social responsibility, Agribusiness

## 1. Introdução

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.

Em se tratando das práticas relacionadas à sustentabilidade social na cadeia de suprimentos, essas são voltadas para 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).

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 (DAHLERUD, 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 artigo busca responder a seguinte questão de pesquisa: como a empresa focal do agronegócio gerencia a sustentabilidade social no desenvolvimento de fornecedores?

## 2. Revisão teórica

### 2.1 Desenvolvimento de fornecedores

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 *Sustainable Supply Chain Management* (SSCM) (PARMIGIANI; KLASSEN; RUSSO, 2011; KLASSEN; VEREECKE, 2012; GUALANDRIS; GOLINI; KALCHSCHMIDT, 2014; SANCHI; 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.

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.

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.

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).

## **2.2 Agronegócio**

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 (quarenta e seis mil, quinhentos e sete) 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 (três mil, cento e setenta e seis) casos de intoxicação por agrotóxicos, produtos químicos e plantas (CASTILHO; PEGENOTTO, 2019).

### **3. Metodologia e Métodos da Pesquisa**

Foi realizado um estudo de caso, considerando a visão de Subramaniam et al. (2019), que explica que o desenvolvimento de fornecedores tem efeitos significativos no desempenho social, entretanto, na literatura existem poucos estudos empíricos. O estudo de caso 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).

O agronegócio brasileiro é uma importante atividade econômica e com grande impacto nas exportações brasileiras. Diante da revisão teórica estudada pode-se notar que os principais produtos exportados, em valor monetário, foram os alimentos e a celulose, representando um valor de 63,4% (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 dessas empresas foi baseada em citações de estudos encontrados nas seguintes fontes: 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.

Para a coleta de dados foi desenvolvido um protocolo de pesquisa, com questões semiestruturadas. A coleta de dados ocorreu no período entre dez/2020 e abr/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. Foram entrevistados representantes da alta direção das empresas, com o intuito de entender as práticas sociais adotadas para o desenvolvimento de fornecedores. Entretanto, apenas 3 empresas entrevistadas foram selecionadas para o estudo de caso, pois apresentaram práticas sustentáveis voltadas para a dimensão social. Também, foram analisados documentos internos fornecidos pelas empresas e os relatórios de sustentabilidade disponíveis publicamente. 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.

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 no estado de Santa Catarina, 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 segunda 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

Por fim, 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 técnica de análise dos dados utilizada foi a análise de conteúdo, que 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:

a) 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;

b) 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;

c) Categorização - Após a leitura dos principais artigos, foi possível criar as principais categorias e subcategorias.

e) 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).

## **4. Resultados**

### **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.

Quanto ao desenvolvimento 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 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.

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.

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).

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. A Figura 1 apresenta um resumo das práticas sociais adotadas pela empresa.

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.

Figura 1 - 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 Social Compliance Initiative (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: Autores (2021)

## 4.2 Caso 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 feita uma análise detalhada sobre os seguintes aspectos: segurança ocupacional, trabalho decente e direitos humanos. Já 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 exigidas normas como a ISO 14001 (sistema de gestão ambiental), ISO 22000 (segurança alimentar) e SA 8000 (responsabilidade social) e realizadas visitas *in 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. Os fornecedores aumentam 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. A Figura 2 sumariza as práticas sociais encontradas na empresa. Entretanto, a empresa relata dificuldades na implementação das práticas sociais, devido à ausência de conhecimento dos fornecedores.

Figura 2 - 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: Autores (2021)

## 4.2 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.

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. A Figura 3 apresenta um resumo das práticas sociais da empresa estudada. Apesar disso, a Cisne apresenta dificuldade, pois a comunicação com todos os fornecedores é muito difícil e morosa em relação as práticas sociais

Figura 3 - 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: Autores (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, esse artigo teve como objetivo, estudar como as empresas do agronegócio gerenciam a sustentabilidade social no 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, nas empresas estudadas, percebeu-se que ainda há pouco interesse em adotar novas práticas sociais para o desenvolvimento de fornecedores.

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.

## Referências

- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- EMBRAPA. **Pesquisa e Desenvolvimento**, 2021. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/pesquisa-e-desenvolvimento>>. Acesso em: 02 jan. 2021.
- 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.
- HARTMANN, M. Corporate social responsibility in the food sector. **European Review of Agricultural Economics**, v. 38, n. 3, p. 297-324, 2011.
- HIERHOLZER, V. **Nahrung nach Norm: Regulierung von Nahrungsmittelqualität in der Industrialisierung 1871–1914**. Vandenhoeck & Ruprecht, 2010.
- 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.
- 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.
- 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.
- LEIRE, C.; MONT, O. The implementation of socially responsible purchasing. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 17, n. 1, p. 27-39, 2010.

- LIS, A.; SUDOLSKA, A.; TOMANEK, M. Mapping research on sustainable supply-chain management. **Sustainability**, v. 12, n. 10, p. 3987, 2020.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.iaea.agricultura.sp.gov.br/out/TerTexto.php?codTexto=15925>>. Acesso em: 15 jul. 2021.
- 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.
- 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.
- 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.
- SAEED, M. A.; KERSTEN, W. Drivers of sustainable supply chain management: identification and classification. **Sustainability**, v. 11, n. 4, p. 1137, 2019.
- 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.
- SHEEHY, B. Defining CSR: Problems and solutions. **Journal of business ethics**, v. 131, n. 3, p. 625-648, 2015.
- SUBRAMANIAM, P. L.; IRANMANESH, M.; KUMAR, K. M.; FOROUGH, 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.

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.

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.

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. 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.

YIN, R. K. **Case study research: Design and methods**. sage, 2009.