



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUARIAIS E
CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

CLARA SOUSA DE OLIVEIRA

O RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES A PARTIR DAS PRÁTICAS
SUSTENTÁVEIS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA FABRICANTE DE
JEANS

FORTALEZA

2022

CLARA SOUSA DE OLIVEIRA

O RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES A PARTIR DAS PRÁTICAS
SUSTENTÁVEIS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA FABRICANTE DE
JEANS.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Curso de Graduação de Administração da
Universidade Federal do Ceará, como requisito
parcial à obtenção do grau de Bacharelado de
Administração.

Orientadora: Prof.^a Dra. Luma Louise Sousa
Lopes.

FORTALEZA

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Sistema de Bibliotecas
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

O46r Oliveira, Clara Sousa de.
O relacionamento com fornecedores a partir das práticas sustentáveis : um estudo de caso em uma empresa fabricante de jeans / Clara Sousa de Oliveira. – 2022.
58 f. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2022.
Orientação: Profa. Dra. Luma Louise Sousa Lopes.

1. Cadeia de suprimentos. 2. Relacionamento com fornecedor. 3. Sustentabilidade. 4. Práticas sustentáveis. 5. Indústria têxtil. I. Título.

CDD 658

CLARA SOUSA DE OLIVEIRA

O RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES A PARTIR DA PRÁTICAS
SUSTENTÁVEIS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA FABRICANTE DE
JEANS.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Curso de Graduação de Administração da
Universidade Federal do Ceará, como requisito
parcial à obtenção do grau de Bacharelado de
Administração.

Aprovada em: 13/07/2022.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dra. Luma Louise Sousa Lopes (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Bruno Chaves Correia Lima
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Diego de Queiroz Machado
Universidade Federal do Ceará (UFC)

AGRADECIMENTOS

À Prof.^a Dra. Luma Louise Sousa Lopes, por todo apoio, dedicação, disponibilidade e paciência.

Aos professores Brunos Chaves Correia Lima e Diego de Queiroz Machado, por terem aceitado compor a Banca; além disso, junto à professora Luma, por terem contribuído com a realização do trabalho através de suas aulas meses antes do primeiro rascunho ter sido escrito.

Ao entrevistado, por ter concordado gentilmente em realizar a entrevista.

Aos amigos, dentro da universidade e fora dela, pela torcida.

À família, por sempre terem valorizado o papel da educação.

RESUMO

Para uma adoção bem-sucedida de uma cadeia de suprimentos sustentável, há algumas práticas que as empresas podem implementar junto aos elos da cadeia, buscando gerenciar as relações com seus *stakeholders*, especialmente seus fornecedores, de modo a melhorar o desempenho sustentável. Diante desse cenário, o objetivo desta pesquisa é analisar o relacionamento de uma empresa fabricante de jeans para com seus fornecedores, considerando sua gestão e práticas sustentáveis. Para tanto, foi realizada uma pesquisa do tipo qualitativa e descritiva, com dados coletados por meio de entrevista semiestruturada de um gestor da empresa selecionada. A literatura aponta que, para o alcance da sustentabilidade em cadeias de suprimentos, as relações interorganizacionais assumem papel de destaque, uma vez que estimulam práticas colaborativas e exigem um relacionamento mais ativo entre os envolvidos (no caso, comprador e fornecedor). No entanto, não há indícios de integração ou colaboração na relação descrita pelo entrevistado, sendo observado que o relacionamento se limita às atividades transacionais com foco exclusivo em qualidade, preço e prazo.

Palavras-chave: Cadeia de suprimentos; Relacionamento com fornecedor; Sustentabilidade; Práticas sustentáveis; Indústria têxtil.

ABSTRACT

For a successful adoption of a green supply chain, there are some practices that organizations can implement to their chain's links, looking towards to manage the relations with their stakeholders, especially their suppliers, in order to improve the sustainable development. Before this scenario, the goal of this study is to analyze a jeans manufacturer's relationship with its suppliers, considering its management and sustainable practices. To do so, it was carried out a qualitative and descriptive research, with data collected through a semi-structured interview with a manager of the chosen organization. The literature points out that, to reach sustainability in supply chains, the interorganizational relations assume a prominent role, once they stimulate collaborative practices and demand a more active relationship between the involved parts (in this case, buyer and supplier). However, there are no signs of integration or collaboration in the relationship described by the interviewed, being noticed that the relation limits itself to transactional activities with an exclusive focus on quality, price and deadline.

Key words: Supply chain; Supplier relationship; Sustainability; Sustainable practices; Textile industry.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Práticas sustentáveis	28
Quadro 2 – Tipo de relacionamento com o fornecedor	35
Quadro 3 – Poder de barganha	36
Quadro 4 – Critérios para a escolha do fornecedor	37
Quadro 5 – Sustentabilidade	38
Quadro 6 – Barreiras	38
Quadro 7 – Auditorias	39
Quadro 8 – Design (produtos/embalagem)	40
Quadro 9 – Desenvolvimento	40
Quadro 10 – Transporte (rotas, modais e fontes de energia)	41
Quadro 11 – Certificação	42
Quadro 12 – Compartilhamento de informações	43
Quadro 13 – Greenwashing	44
Quadro 14 – Resumo dos principais resultados por objetivo específico	45

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRAVEST	Associação Brasileira do Vestuário
BNB	Banco do Nordeste do Brasil
CDS	Comissão sobre o Desenvolvimento Sustentável
CIF	Cost, Insurance and Freight
CIN	Centro Internacional de Negócios
DDT	Dicloro-difenil-tricloreto
DS	Desenvolvimento sustentável
ESG	Environmental, Social and Governance
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FIEC	Federação das Indústrias do Estado do Ceará
IEMI	Instituto de Estudos e Marketing Industrial
MAB	Man and the Biosphere
OMS	Organização Mundial da Saúde
RNSA	Reserva Natural Serra das Almas
SCM	Supply Chain Management
TBL	Triple Bottom Line

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1	Gestão da cadeia de suprimentos	14
2.2	Gestão de Relacionamento com Fornecedores	15
2.3	Tipos de Relacionamentos com Fornecedores	17
2.4	Sustentabilidade	19
2.5	Cadeia de Suprimentos Sustentável	22
2.6	Práticas de Sustentabilidade no Relacionamento com Fornecedores	25
3	METODOLOGIA DA PESQUISA	30
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	33
4.1	O Campo	33
4.2	A Empresa	34
4.3	Análise da Entrevista	35
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
	REFERÊNCIAS	48
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO À EMPRESA	58
	ANEXO A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	59
	ANEXO B – CARTA DE ANUÊNCIA	60

1 INTRODUÇÃO

Uma cadeia de suprimentos consiste em uma rede de empresas, abordagens e processos dependentes entre si, que trabalham em cooperação de modo que a mercadoria é produzida e distribuída conforme as devidas especificações estabelecidas, e que agrega valor de acordo com a concepção dos clientes (CHRISTOPHER, 1999; SIMCHI-LEVI; KAMINSKY; SIMCHI-LEVI, 2010; BERTAGLIA, 2020). Para garantir o desempenho excepcional (ou, pelo menos, um bom funcionamento) de uma cadeia de suprimentos, são necessários esforços gerenciais das organizações na gestão e integração das parcerias formadas entre os membros da cadeia (SPEKMAN; KAMAUFF JUNIOR; MYHR, 1998; PAOLESCHI, 2018).

Os membros de uma cadeia podem ser divididos em: empresa focal (a cadeia é formada em torno dela), fornecedores de primeira e de segunda camadas (de acordo com sua proximidade com a empresa focal) e que se posicionam a montante da empresa focal; distribuidores, varejistas e cliente final, que se posicionam a jusante (SLACK, 1993). Desta forma, práticas gerenciais são necessárias para orientar as diversas relações que dão forma à cadeia de suprimentos de modo que esta possa atender às necessidades de seus clientes finais, ser lucrativa, agregar valor e obter vantagem competitiva.

Na indústria da produção, seja de serviços ou de bens, os fornecedores têm um papel persistente para as organizações: suprir as empresas com os insumos que possibilitam a realização de suas atividades primárias. Um fornecedor pode ser compreendido como aquele que fornece uma mercadoria ou presta um serviço à empresa focal, possuindo diferentes níveis de impacto nas cadeias de acordo com a relevância do que estão oferecendo (CAMELO *et al.*, 2010; FONSECA, 2012). A relação entre empresas e seus fornecedores é um ponto importante tanto para o sucesso da cadeia de suprimentos como para a delimitação de outros processos ao longo da cadeia, como a distribuição (CORRÊA, 2020).

Nesse sentido, é possível que o relacionamento com os fornecedores constitua um fator decisor para uma empresa focal; visto que, por conta da expansão a nível global das operações organizacionais, surge a necessidade de analisar e entender as cadeias de suprimentos, trazendo consigo a precisão de questionar empresas sobre seus processos e sua ligação com seus fornecedores (COELHO; SANCHES, 2012).

Por outro lado, tem-se que a mudança no comportamento dos clientes, por exemplo, traria certos impactos para os processos de produção de uma empresa. Nos últimos anos, as práticas sustentáveis têm ganhado ainda mais destaque entre os consumidores de

diversos mercados. O consumo sustentável implica um modo de produção empenhado em minimizar desequilíbrios socioambientais em todo o ciclo de vida de um produto, da geração ao uso (ZANIRATO; ROTONDARO, 2016). Isso promove uma movimentação das empresas e de seus processos, para tentar atender às demandas de seus clientes.

A sustentabilidade é um conceito normativo sobre a maneira como a sociedade deve agir em relação à natureza, sem colocar em risco recursos naturais e a vida em geral, e a sua responsabilidade com as futuras gerações (PHILIPPI, 2001; AYRES, 2008). Diante disso, a temática da sustentabilidade é introduzida com ainda mais intensidade nas organizações, visto que é um conceito que surge de um compromisso da empresa com a sociedade, na qual sua participação vai além do que apenas movimentar a economia (TACHIZAWA; ANDRADE, 2008).

Além disso, com o intuito de exercer um papel ético nos negócios, as decisões de interesse de determinada empresa passam a respeitar os direitos, os valores e os interesses de todos os indivíduos que, de uma forma ou de outra, são afetados por ela (INSTITUTO ETHOS, 2003). Uma forma de realizar isso é adotando cadeias de suprimentos sustentáveis – que alinhem as atividades internas com a sustentabilidade, além de fazer uma integração com os diversos atores da cadeia (ALVES; SILVA; SANTOS, 2018). No entanto, a inserção de sustentabilidade na cadeia de suprimentos se dá majoritariamente por pressões e incentivos de diferentes grupos externos à cadeia, no lado da demanda (SEURING; MÜLLER, 2008).

Há, porém, a necessidade de se estudar e compreender o funcionamento das relações de fornecimento, visto que, além de um bom custo-benefício e prazos rápidos, o relacionamento com fornecedores gera valor às organizações (COELHO; SANCHES, 2012; MITSUTANI, 2014). Assim, o desafio das empresas contemporâneas é conciliar a fabricação produtos competitivos que também sejam sustentáveis, e, para isso, utilizar ferramentas como as práticas de sustentabilidade e indicadores de medição de desempenho (COELHO; SANCHES, 2012; BOLZAN, 2013).

Um exemplo de setor que tem aderido às questões socioambientais é o têxtil, visto que a fabricação de um produto têxtil envolve vários processos que representam uma parte significativa dos impactos ambientais globais, pois são grandes consumidores de água, energia e produtos químicos, além de gerar efluentes e cor, odor de óleo de ensimagem, e geração de diversos tipos de resíduos (BASTIAN, 2009; KULAY *et al.*, 2017). Ressalta-se também que, apesar de o Brasil ainda não figurar nas pesquisas, vem crescendo, no país, a localização de pequenas e médias confecções movidas por trabalhadores imigrantes

resignados a subcondições de trabalho e sem nenhum contrato legal que lhes garantam direitos básicos (BERLIM, 2012).

Devido à força que ações de consumo sustentável estão obtendo – pois se tornaram um critério a ser considerado no momento da aquisição de vestuário –, a necessidade de adotar tais práticas e estendê-las a todos os processos da organização, surge a questão: como se dá a gestão do relacionamento de uma empresa fabricante de jeans com seus fornecedores, à luz das práticas sustentáveis?

Utilizando esse questionamento como ponto de partida, a monografia tem o objetivo geral de analisar o relacionamento de uma empresa fabricante de jeans para com seus fornecedores, à luz das práticas sustentáveis. Para que isso seja possível, foram estabelecidos quatro objetivos específicos:

- I) Identificar os fatores considerados pela empresa ao montar sua carteira de fornecedores;
- II) Identificar o tipo de relacionamento da empresa estudada com seus fornecedores;
- III) Identificar as práticas de desenvolvimento realizadas pela empresa estudada para com seus fornecedores;
- IV) Identificar as práticas de sustentabilidade ligadas a relação fornecedor-comprador na cadeia de suprimentos.

A importância da monografia pode ser percebida ao considerar os resultados obtidos como ferramentas de auxílio para o entendimento (da comunidade científica ao consumidor comum) da perspectiva de uma organização do setor em relação à conduta sustentável de seus fornecedores; a importância, para ela, do incentivo às práticas sustentáveis; e como lidar com a gestão da cadeia de suprimentos para atender essas práticas. Além disso, foi realizado um levantamento a respeito da produção acadêmica dos últimos 5 anos (2017 a 2021) a respeito do tema na base de dados Periódicos CAPES utilizando os descritores “relacionamento com fornecedores” e “sustentabilidade”. Foram identificados alguns trabalhos, no entanto, não foi observada a existência de pesquisas recentes sobre o tema na indústria de jeans.

Apesar de existirem trabalhos que analisam as práticas sustentáveis da indústria têxtil e a relação do segmento de moda com a sustentabilidade (e.g. CARNEIRO JUNIOR, 2019; FERREIRA, 2020; TROIANI; SEHNEM; CARVALHO, 2022; dentre outros), não há disposta uma vastidão de trabalhos que analisem a sustentabilidade no relacionamento cliente-fornecedor de uma empresa desse setor – sendo o mais recente encontrado do ano de 2014

(MIGUEZ, 2014). Dessa forma, a partir de tal brecha, podem ser gerados outros estudos oriundos deste, que busquem investigar como as empresas apresentadas podem evoluir suas práticas, por exemplo.

Quanto à sua estrutura, além desta introdução (que apresenta brevemente o tema e traz os seus principais objetivos), esta monografia foi construída por quatro seções: o referencial teórico (que permite observar a questão levantada do ponto de vista da literatura, contando com outros estudos e pesquisas já concretizados); metodologia da pesquisa (que descreve as técnicas que foram utilizadas para a realização da coleta dos dados), a análise dos dados coletados (feita a partir da separação das respostas do entrevistado em categorias e da associação destas com a literatura exposta no referencial teórico) e as considerações finais (que recapitula todos os principais pontos abordados ao longo do trabalho e destaca as conclusões encontradas após a análise do conteúdo coletado).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão da Cadeia de Suprimentos

Desde o início do movimento de gestão da cadeia de suprimentos (Supply Chain Management – SCM), em 1985, entre as redes das empresas que possuíam certa complexidade na obtenção de seus suprimentos (CORRÊA, 2010); tal conceito é amplamente discutido por diversos autores.

Leenders e Fearon (1997 *apud* MOURA, 2009) afirmam que Suprimentos é uma função da empresa, que inclui atividade de compra, recebimento e dimensionamento, guarda física e controle de estoques. Tal processo de compra, por sua vez, compreende as atividades de identificação de necessidades, identificação e seleção de fornecedores, negociação de preço e outras condições, e a garantia da entrega (LEENDERS; FEARON, 1997, *apud* MOURA, 2009).

Gaither e Frazier (2001) complementam que o departamento de compras desempenha um papel fundamental na realização dos objetivos da empresa. Sua missão é perceber as necessidades competitivas dos produtos e serviços, tornando-se responsável pela entrega no tempo certo, custos, qualidade e outros elementos na estratégia de operações (GAITHER; FRAZIER, 2001).

Monczka et al. (2016) definem o processo de compras fazendo distinção entre a atividade operacional e a estratégica. Segundo os autores, o processo de compras é definido como uma atividade funcional, enquanto a Gestão da Cadeia de Suprimentos é o modelo estratégico para aquisição das necessidades atuais e futuras da organização. Esse processo ocorre por meio de uma forma eficiente de gerenciamento da base de suprimentos, com orientação estratégica a processos e por intermédio de times multifuncionais (MONCZKA *et al.*, 2016).

Segundo Bowersox e Closs (2001), a noção básica de gestão da cadeia de suprimentos é baseada na crença de que a eficiência ao longo do canal de distribuição pode ser melhorada através do compartilhamento de informação e do planejamento conjunto entre seus diversos agentes. Esse compartilhamento de informações levaria os agentes a entender mais claramente os processos dos seus clientes e fornecedores e com isso obter maior sintonia através de ações conjuntas.

Existem diferentes visões sobre SCM (SAMPAIO; REIS, 2007; RIBEIRO; TINOCO, 2018), desde puramente logística – o que efetivamente não contempla uma

abordagem integrada das diversas funções da cadeia (produção, suprimentos, compras, logística e relacionamentos com fornecedores e clientes) – até um entendimento mais avançado. Esse, por sua vez, entende a SCM como uma combinação de funções de suprimentos, produção e logística, abrangendo tarefas mais complexas de modo a agregar valor aos clientes e demais parceiros estratégicos (BRITO; BERARDI, 2010).

Para Simchi-Levi, Kaminsky e Simchi-Levi (2010, p. 33):

a gestão da cadeia de suprimentos é um conjunto de abordagens que integra, com eficiência, fornecedores, fabricantes, depósitos e pontos comerciais, de forma que a mercadoria é produzida e distribuída nas quantidades corretas, aos pontos de entrega e nos prazos corretos, com o objetivo de minimizar os custos totais do sistema sem deixar de atender às exigências em termos de níveis de serviços.

Nos últimos anos, as cadeias de suprimentos têm sido definidas como um conjunto de processos requeridos para obter materiais, agregar-lhes valor de acordo com a concepção dos clientes e consumidores e disponibilizar os produtos no lugar e na data que estes desejarem (BERTAGLIA, 2020).

Para Andersen e Skjoett-Larsen (2009 *apud* BRITO; BERARDI, 2010), a gestão da cadeia de suprimentos representa uma área de forte importância estratégica por aspectos como competição global, outsourcing de atividades não centrais, pequeno ciclo de vida de produtos e compressão de tempo em diferentes etapas da cadeia.

Com base na apresentação e no entendimento de tais conceitos, pode-se afirmar que gerenciar uma cadeia de suprimentos significa administrar todos os processos que permitem que os clientes finais recebam seus pedidos, de acordo com o que foi requisitado por eles e dentro das especificações estabelecidas no início da transação; e que as empresas cumpram com os parâmetros por elas definidos. Além disso, compreende-se que a capacidade em estabelecer um relacionamento próximo e duradouro com os seus parceiros estratégicos, tornou-se fator crucial para que as empresas focais permaneçam competitivas no mercado.

2.2 Gestão de Relacionamento com Fornecedores

De uma perspectiva logística, o atual conceito de fornecedor é:

aquele que fornece uma mercadoria ou presta um serviço ao cliente, também passa por uma transformação do fornecimento de produtos ou prestação de serviços a cooperação, colaboração e integração com os principais processos de negócios existentes na cadeia logística (CAMELO *et al.*, 2010).

Nem todos os fornecedores exercem o mesmo impacto sobre as empresas. Alguns relacionamentos são importantes porque se traduzem em resultados financeiros imediatos, outros porque geram benefícios de longo prazo (FONSECA, 2012).

A capacidade de uma empresa para formar, nutrir e gerenciar parcerias com a cadeia de suprimentos torna-se, assim, um fator chave que influencia a diferença entre desempenho excepcional e medíocre (SPEKMAN; KAMAUFF; MYHR, 1998).

Em relação aos fatores que influenciam o relacionamento de parceria, por exemplo, tanto os compradores quanto os fornecedores relatam conjuntamente que o fator que contribui mais fortemente para a falha das parcerias é a má comunicação e a falta de confiança (SOARES, 2021). Desse modo, o objetivo da colaboração depende do nível de confiança, poder de barganha e compromisso entre os parceiros da cadeia de suprimentos, e os benefícios da colaboração (SINGH; GARGA; SACHDEVA, 2018 *apud* ALVES; SILVA; SANTOS, 2018).

Conceitos que concentravam as atividades de compra das organizações em ter o preço mais competitivo persistiram até o final da década de 1980, quando as empresas começaram a praticar relacionamentos baseados na parceria, evoluindo para a prática do conceito de Compras Estratégicas, em que todas as definições avançaram para a prática voltada ao Gerenciamento do Relacionamento com Fornecedores (MELO, 2014, p. 120).

Assim, dentre as diversas atividades de Compras, Monczka, Trent e Handfield (1998 *apud* MAYER, 2021) destacam o processo de gestão de fornecimento como uma abordagem ligada à gestão da base de fornecedores. A relação “comprador-fornecedor” passa a ser tratada sob um novo ponto de vista, considerando a prioridade e o investimento nas relações com fornecedores-chave, que possuem grande potencial de colaboração para a evolução e o desenvolvimento estratégico da empresa (MAYER, 2021).

A necessidade de se gerenciar os fornecedores de uma maneira estratégica está relacionada a permitir integrar as atividades dos fornecedores aos demais processos da cadeia (MELO, 2014). De acordo com Oliveira e Zanquetto Filho (2011, p. 664), através da gestão de relacionamentos com fornecedores, as organizações buscam uma aproximação entre as duas partes, propiciando maior compromisso nas interações, para o desenvolvimento mútuo de atividades e tecnologias que atendam às necessidades de ambas.

A respeito deste raciocínio, é preciso ressaltar que, antes de entrar em um relacionamento de longo prazo, uma empresa compradora precisa decidir quais objetivos ela persegue com um relacionamento particular (CUNHA; ZWICKER, 2009).

Para obter uma relação estável entre as empresas e os fornecedores, e conseguir processar a cadeia de suprimentos em função do tempo de respostas da produção, é preciso priorizar a remoção de barreiras organizacionais que constituem a raiz dos problemas encontrados em seus processos de distribuição e gerenciamento logístico (MELO, 2014).

O desenvolvimento dos fornecedores da empresa, para um novo tipo de relacionamento, é uma tarefa de longo prazo (NEUMANN; RIBEIRO, 2004), pois fornecedor e comprador precisam praticar e desenvolver padrões baseados em confiança mútua, para sobreviver num mercado com grandes oportunidades, mas com grandes riscos, em que a competitividade é dada para empresas que tenham responsabilidade para com os clientes finais.

2.3 Tipos de Relacionamentos com Fornecedores

Como apresentado na seção anterior, diferentes tipos de insumos possuem níveis variados de especificidade e importância para os produtos e serviços finais; que acarretam no estabelecimento de diferentes tipos de relações entre as organizações e os seus fornecedores. Consequentemente, para os diversos relacionamentos, são necessárias diferentes estratégias de gestão. Além das decisões de comprar ou fazer, a empresa do futuro deverá também desenvolver a habilidade de desenhar um portfólio adequado de relacionamentos com aqueles fornecedores para os quais resolver terceirizar as atividades (CORRÊA, 2010).

Na literatura, é possível encontrar classificações dos tipos de relacionamentos que uma empresa pode ter com seus fornecedores feitas por diversos autores. Por exemplo, o estudo de Dwyer, Schurr e Oh (1987 *apud* SOARES, 2021) traz uma classificação bem dividida, com duas relações possíveis:

- transações discretas – que possuem comunicação e conteúdo limitados entre as partes, sem fortes fatores relacionais e que geralmente envolvem insumos básicos;
- trocas relacionais – que conferem relações a longo prazo, bem consolidadas a base de colaboração, confiança e planejamento, que resultam em intenções futuras de relacionamentos.

Já no século XXI, Corrêa (2010) traz uma classificação que possui seis modelos:

- mercado puro – caracteriza-se por uma troca limitada de informações, em geral restringindo-se à especificação de compra, quantidades e prazos de entrega necessários, preços e condições de pagamento;

- integração vertical – direcionada a negociações que envolvem materiais/serviços centrais para a empresa e que possuem custo de troca de fornecedores muito alto, assim a fabricação é feita pela própria empresa;
- contrato de médio e longo prazo – ocorre quando as empresas se relacionam por muito tempo, mas não existe nenhum tipo de contrato formal que estabeleça o relacionamento; a medida em que crescem os custos de troca e a centralidade do material/serviço, aumenta também a conveniência de regular a relação com o fornecedor;
- joint venture – é a criação de um novo empreendimento com certo grau de compartilhamento de custos e benefícios, decorrente da união dos parceiros, pois os custos de troca são altos e o fornecimento tem grau elevado de centralidade, exigindo trocas de informação mais intensas;
- parcerias estratégicas – referem-se a relacionamentos de alto nível de comprometimento exigido das partes, com intensa troca de informação e a necessidade de confiança mútua máxima; há interdependência, pois, para alcançar os objetivos “individuais” das partes, a parceria torna-se fundamental;
- parcerias para desenvolvimento – ocorrem quando o grau de diferenciação que a atividade terceirizada confere ao produto final é comprometido por haver muitos fornecedores com produtos medianos no mercado; para obter vantagem competitiva, as empresas elegem alguns dos fornecedores, os desenvolvem e estabelecem algumas cláusulas de exclusividade, preservando a centralidade.

Apesar de divididas em diversas classificações e com modelos de variados tamanhos, todas essas representações têm algo em comum: os diferentes tipos de relacionamentos são baseados na matriz centralidade versus custo de troca (quanto mais específicos os ativos do cliente, quanto mais monopolista o comprador for, e quanto maiores os custos de transação, maiores serão os custos de troca).

Uma organização pode manter vários tipos de relacionamentos com um leque de fornecedores de acordo com as estratégias adotadas, no entanto, quanto maior é o grau de responsabilidade, maiores são as necessidades de comunicação e de conhecimento mútuo e o tempo de interação entre as partes (ANDERSON; NARUS, 2004).

Assim, a gestão da cadeia de suprimentos requer uma avaliação criteriosa para que os objetivos de longo prazo da empresa, nivelados com sua missão e estratégia corporativa, possam ser alcançados (FERREIRA, 2020). Como consequência, o foco no relacionamento

com fornecedores recebe destaque, uma vez que é necessário que haja alinhamento entre fornecedor-cliente, em busca de uma adaptação a longo prazo dos processos de cada negócio (FERREIRA, 2020).

A partir disso, as empresas desenvolverão melhores práticas organizacionais, principalmente, sustentáveis. Um relacionamento bem definido e esclarecido entre as partes favorecerá a implementação de diretrizes da sustentabilidade nas organizações e o fortalecimento de vínculos, bem como a situação contrária pode desfazer parcerias e prejudicar os negócios, como pode ser observado na seção a seguir.

2.4 Sustentabilidade

Em 1962, Rachel Carson – bióloga marinha, ecologista e escritora norte-americana – tem sua obra intitulada *Silent Spring* (no Brasil, *Primavera Silenciosa*) publicada, tornando-se a pioneira a abordar os efeitos e perigos que acompanhavam o uso do DDT (dicloro-difenil-tricloreto). Considerado o primeiro pesticida moderno, o DDT tornou-se a grande cura, sendo produzido e comercializado em larga escala e utilizado no combate e tentativa de erradicação dos mosquitos vetores da malária e do tifo (OMS, 1982 *apud* GOBBO, 2016). Além disso, o DDT também foi visto como um dos principais responsáveis pela chamada Revolução Verde, que foi a alta abundante da produção de alimentos pós Segunda Guerra, influenciando o crescimento populacional nas décadas seguintes (BULL; HATHAWAY, 1986 *apud* GOBBO, 2016).

O alerta de Carson atingiu não só a comunidade científica, mas, também, o grande público; acarretando os primeiros indícios de preocupação com uma possível crise ambiental, causada pelos efeitos do modelo de desenvolvimento das sociedades da época.

Nas décadas de 1970, 1980 e 1990, eventos como a Conferência Mundial sobre o Meio Ambiente Humano (1972), o lançamento do MAB (*Man and the Biosphere*, Programa Homem e a Biosfera, em português), a criação do Relatório Brundtland (que vincula economia e ecologia) e da Comissão sobre o Desenvolvimento Sustentável (CDS) foram realizados em busca de estabelecer um alinhamento entre os países a respeito das questões ambientais.

Cercado por todo esse movimento surge, na década de 1980, o termo desenvolvimento sustentável (DS), que emergiu da relação entre preservação do planeta e atendimento das necessidades humanas (SARTORI; LATRÔNICO; CAMPOS, 2014). Um aspecto central da adesão ao desenvolvimento sustentável é a necessidade de substituir os

meios e as práticas antigas por outras que traduzem os princípios, objetivos e diretrizes do novo movimento (BARBIERI *et al.*, 2010).

O Relatório Brundtland explica o mesmo termo de forma simples, como o desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades (SARTORI; LATRÔNICO; CAMPOS, 2014).

Em essência, o desenvolvimento sustentável é um processo de transformação no qual a exploração dos recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional se harmonizam e reforçam o potencial presente e futuro, a fim de atender às necessidades e aspirações humanas (CAMARGO, 2003).

É comum observar o uso equivocado dos termos “desenvolvimento sustentável” e “sustentabilidade” como sinônimos, visto que não é esse o caso. A definição de sustentabilidade, conforme Ferreira (2010), é a condição ou qualidade de algo que pode se sustentar, defender, manter ou conservar. É possível também estender esse conceito, em se tratando de uma sociedade sustentável, que não coloca em risco os recursos naturais como o ar, a água, o solo e a vida vegetal e animal dos quais a vida (da sociedade) depende (PHILIPPI, 2001).

De acordo com Ayres (2008), a sustentabilidade é um conceito normativo sobre a maneira como os seres humanos devem agir em relação à natureza, e como eles são responsáveis para com o outro e as futuras gerações. Nesse contexto, observa-se que a sustentabilidade é condizente ao crescimento econômico baseado na justiça social e eficiência no uso de recursos naturais (LOZANO, 2012).

Em 1994, o conceito de Triple Bottom Line – TBL, em português: Tripé da Sustentabilidade – é lançado por John Elkington, cujo o objetivo era difundir a teoria de que as empresas deveriam mensurar o valor que geram e/ou destroem, em três dimensões: econômica, social e ambiental (PAIVA, 2008). Assim, a sustentabilidade passou a ser discutida como um estado em que três tipos de interesses (ou conflitos) sejam cumpridos (ou resolvidos), simultaneamente. Os três pilares dessa ideia são (BARBIERI *et al.*, 2010):

- econômico – a preocupação pela eficiência econômica, sem a qual as organizações não perpetuariam a si mesmas; obter lucro e gerar vantagens competitivas no mercado em que operam;

- social – a preocupação pelos impactos sociais das inovações nas comunidades, dentro e fora das organizações (desemprego, exclusão social, pobreza, diversidade organizacional, dentre outros);
- ambiental – a preocupação pelos impactos no meio ambiente causados pelo uso de recursos naturais e a emissão de poluentes.

Vale ressaltar, também, o surgimento do termo ESG (sigla do inglês Environmental, Social and Governance, cuja tradução livre é Ambiental, Social e Governança) em 2004, quando Kofi Annan, secretário-geral da ONU, confronta presidentes executivos de grandes instituições financeiras em seu discurso, ao questionar como viabilizar a integração de fatores sociais, ambientais e de governança no mercado de capitais (SILVA, 2022).

Uma proposta similar ao que traz o TBL, porém, mais direcionada à tendência do mercado financeiro de considerar questões ambientais, sociais e de governança em suas decisões de investimento e análise de risco, gerando de forma inevitável uma pressão nas organizações (SILVA, 2022).

A importância da sustentabilidade tem ido além do desejo de preservação do planeta e do aumento da qualidade de vida; conceito já observado em diversas esferas da sociedade. As preocupações com a sustentabilidade chegam ao setor empresarial, que passam a buscar, de forma simultânea, ser eficientes em termos econômicos, optando por práticas mais responsáveis de negócios.

Segundo Barbieri et al. (2010), incentivar a inovação da gestão na Sustentabilidade Corporativa está diretamente relacionado com a competitividade futura do negócio, sendo necessário, por parte da organização, um acompanhamento por meio dos indicadores sustentáveis, compondo uma nova prática organizacional (BOLZAN, 2013).

No entanto, apenas recentemente a adesão das empresas começou a ser induzida por fatores corporativos ou, em outras palavras, ser parte deste movimento começou a ser um fator competitivo, seja como um ponto de diferenciação ou de qualificação, para continuar no mercado (BARBIERI *et al.*, 2010).

Portanto, dadas as ações de grupos externos, a pressão institucional tem se elevado e induzido as organizações a adotar meios que sejam mais compatíveis com as novas demandas sociais, associadas com o conceito de desenvolvimento sustentável (BARBIERI *et al.*, 2010). Isso significa que é possível que uma empresa se torne obsoleta e perca seu espaço no mercado para as concorrentes, por não estar de acordo com as diretrizes sustentáveis.

2.5 Cadeia de Suprimentos Sustentável

Do ponto de vista das organizações, empresa sustentável é aquela que procura incorporar os conceitos e objetivos relacionados com o desenvolvimento sustentável em suas políticas e práticas de forma consistente (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009).

No que se refere ao consumidor, o posicionamento de uma empresa quanto à temática sustentável tem se tornado um critério de peso na tomada de decisão de contratação de um serviço ou compra de um produto; tendo procurado interagir com organizações que sejam éticas, que tenham boa imagem institucional e que atuem de forma social e ambientalmente responsável (TACHIZAWA; ANDRADE, 2008). Assim, a adoção de uma conduta responsável por parte das empresas não só é uma questão de ética, mas, também, de vantagem competitiva e ganho de uma parcela do mercado.

Para Elkington (1994), criador do termo Triple Bottom Line, a sustentabilidade é o equilíbrio entre os três pilares: ambiental, econômico e social. A expectativa de que as empresas devem contribuir de forma progressiva com a sustentabilidade surge do reconhecimento de que os negócios precisam de mercados estáveis, e que devem possuir habilidades tecnológicas, financeiras e de gerenciamento necessárias para possibilitar a transição rumo ao desenvolvimento sustentável (ELKINGTON, 2001). Com isso, um dos desafios modernos das empresas é pensar em modelos de negócios, produtos e serviços que permitam o atendimento das necessidades do mercado ao menor custo socioambiental (CARVALHO; BARBIERI, 2013).

Uma forma na qual as empresas reconhecem a importância de um comportamento sustentavelmente consciente é através de suas cadeias de suprimentos (SIEMS; SEURING, 2021). As empresas começaram a se organizar para a adoção de cadeias sustentáveis com a preocupação de que muitos negócios poderiam não sobreviver caso não adotassem práticas e modelos de negócios para direcionar os impactos negativos causados no âmbito social e de meio ambiente (PAGELL; SHEVCHENKO, 2014).

Para Seuring e Müller (2008), a inserção de sustentabilidade na cadeia de suprimento se dá por pressões e incentivos de diferentes grupos externos à cadeia posicionados à jusante, no lado da demanda: clientes, governos de diferentes níveis, do municipal ao nacional e intergovernamental, e *stakeholders*¹. Quando a empresa focal é objeto de pressões tais quais novas exigências legais, demandas dos clientes ou dos demais

¹ Stakeholders correspondem a um indivíduo ou grupos de indivíduos que podem afetar ou são afetados por uma organização na realização de seus objetivos (FREEMAN, 1984).

stakeholders, ela frequentemente as repassa à cadeia de suprimentos (CARVALHO; BARBIERI, 2013).

A gestão da cadeia de suprimentos com foco na sustentabilidade leva em conta uma vasta gama de questões complexas, ampliando a quantidade de elos e olhando, portanto, para uma parte mais longa da cadeia de suprimentos (SEURING; MÜLLER, 2008).

Alves, Silva e Santos (2018, p. 02) afirmam que:

para considerar a relação entre sustentabilidade e cadeias de suprimentos, faz-se necessário alinhar as atividades internas (manufatura, compras, distribuição) com a sustentabilidade, além de fazer uma integração com os diversos atores da cadeia (fornecedores, clientes, parceiros, comunidade).

De acordo com Gold, Seuring e Beske (2010), para o alcance da sustentabilidade em cadeias de suprimentos, as relações interorganizacionais assumem papel de destaque, uma vez que estimulam práticas colaborativas e exigem um relacionamento mais ativo entre os envolvidos. Além disso, a integração depende do grau em que a empresa focal estrategicamente colabora e coopera com seus parceiros da cadeia de suprimentos e administra processos intra e interorganizacionais de forma colaborativa e cooperativa em prol da sustentabilidade (WOLF, 2011). Ou seja, constata-se que a introdução de práticas de sustentabilidade na cadeia de suprimentos demanda maior necessidade de integração e colaboração entre seus parceiros (SEURING; MÜLLER, 2008).

Para uma adoção bem-sucedida de uma cadeia de suprimentos sustentável, há algumas práticas que as empresas podem implementar junto aos elos da cadeia, buscando gerenciar as relações com seus *stakeholders* de modo a melhorar o desempenho sustentável (GIMENEZ; TACHIZAWA, 2012).

Na literatura, não há um consenso estabelecido quanto a uma única classificação das práticas sustentáveis. Vachon e Klassen (2006) discutem práticas de cadeias de suprimentos verdes, cujo conceito contempla atividades interorganizacionais resultantes de duas abordagens distintas: o monitoramento ambiental e a colaboração ambiental.

Srivastava (2007), por exemplo, agrupa as atividades características da cadeia sustentável em três grupos:

- projeto verde (*green design*), que abrange a gestão de riscos ambientais, conservação de recursos, prevenção da poluição, gestão de resíduos e segurança dos produtos;
- operações verdes (*green operations*), que engloba as atividades de manufatura/remanufatura, logística e gestão de resíduos na fase pós-projeto do

produto, visando reduzir o “fardo” ecológico através do uso de materiais e tecnologias adequadas;

- logística reversa, que inclui as atividades de recolha e revalorização dos produtos pós-consumo, visando minimizar a quantidade de materiais enviados para disposição final.

Já Zhu, Sarkis e Lai (2012) conseguiram, a partir de uma *survey*, validar estatisticamente os seus constructos, classificando-os em: gestão ambiental interna; compras verdes; cooperação com o cliente; ecodesign; e investimento em recuperação.

No entanto, não basta apenas aplicar as práticas sustentáveis na cadeia das organizações e aguardar por um desempenho excepcional. Para averiguar se os métodos adotados e implementados estão tendo o andamento e resultados esperados, devem ser utilizados indicadores de medição de desempenho.

Os indicadores de desenvolvimento sustentável surgiram com o objetivo de mensurar e estabelecer padrões para a análise do desenvolvimento sustentável na esfera do TBL, como forma de proporcionar uma base sólida para a tomada de decisão em todos os níveis (PINTO, 2011).

Os indicadores de desempenho ambiental analisam a eficiência da organização em relação aos desempenhos operacional – que abrangem os principais aspectos ambientais da empresa (consumo de recursos; emissão de poluentes; e geração de resíduos) – e gerencial – que fornecem informações referentes à capacidade e aos esforços da empresa para gerenciar treinamentos, requisitos legais, custos e compras, documentação, e ações preventivas e corretivas que influenciam o desempenho da empresa (BOLZAN, 2013, p. 127).

Apesar disso, ainda existem diversas dificuldades com as quais as organizações podem se deparar ao considerarem a adoção de uma cadeia de suprimentos sustentável. Dentre as principais, Seuring e Müller (2008) citam o incremento de custos de gestão, a necessidade de maior esforço de coordenação e a comunicação insuficiente ou inexistente na cadeia.

Os custos de monitoramento e gestão das práticas sustentáveis são consideráveis. O investimento requerido é alto em programas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), para que seja possível monitorar e gerenciar os produtos/serviços gerados, a tecnologia aplicada e a energia utilizada (BHATTACHARJEE, 2015).

Os maiores esforços demandados ocorrem tendo em vista o fato de que são necessários objetivos mais amplos e desempenhos superiores para a cadeia sustentável, o que também exige maiores esforços de integração e cooperação entre os participantes da cadeia (DULLIUS; SHAEFFER, 2014). Outra questão é a possibilidade aversão aos riscos dessa: os

funcionários podem tentar retornar aos seus métodos antigos (anteriores à implementação), gerando a necessidade de políticas internas sólidas de incentivo ao comprometimento com as práticas (MARCHESINI; LIZARELLI, 2017).

Já as dificuldades de partilha de informação entre os elos da cadeia, que consistem em fornecedores criarem barreiras propositais no compartilhamento de informações por razões competitivas, geram limites de disponibilidade de dados reais; o que, por sua vez, pode ser um indício das dificuldades na colaboração entre as empresas parceiras (SEURING; MÜLLER, 2008; SARKIS, 2012).

Diante do que foi exposto nesta seção, compreende-se que cadeias de suprimentos tem um papel crucial dentro das organizações, visto que são as responsáveis pelo encontro dos clientes com as mercadorias. É perceptível, também, que – apesar das barreiras à sua implementação e a necessidade de monitorar suas práticas – a adoção de uma cadeia de suprimentos sustentável, traz benefícios econômicos, sociais e ambientais, não só para as empresas, mas para a comunidade e o planeta.

Vale ressaltar ainda que boa parte das oportunidades de gestão sustentável da cadeia está relacionada à inclusão de atributos de sustentabilidade na gestão de fornecedores (COELHO; SANCHES, 2012). Sendo assim, uma gestão adequada dos relacionamentos com fornecedores é fundamental para que ocorra o sucesso efetivo e a longo prazo de uma cadeia sustentável alinhada.

2.6 Práticas de Sustentabilidade no Relacionamento com Fornecedores

Retomando as questões abordadas na subseção 2.1, como parte da cadeia de suprimentos, as atividades de suprimento devem integrar estratégias, processos e estruturas organizacionais que definam relacionamentos com fornecedores e gerem valor às organizações (MITSUTANI, 2014). Dessa forma, por ser o elo com as redes de fornecimento, a atividade de compras pode ser considerada um dos agentes promotores da sustentabilidade de toda a cadeia de suprimentos.

Com isso, pode-se afirmar que a tomada de decisão de uma empresa no que tange o processo de suprimento pode impactá-la diretamente, além do tripé da sustentabilidade – ambiente, sociedade e economia (FERREIRA, 2020). Para exemplificar, é possível citar casos de seleção de fornecedores que possuam más condutas ambientais e sociais, que não sigam as diretrizes e regulamentos estabelecidos. Ou seja, a gestão da cadeia de fornecedores e a

seleção estratégica destes atores pode configurar uma vantagem competitiva para a empresa compradora, a qual se beneficiará das capacidades de tais agentes (MONTERA, 2021).

De acordo com Coelho e Sanches (2012), a necessidade de se estudar e compreender as cadeias de fornecimento é muitas vezes explicada pela expansão das operações das organizações em nível global, que trouxe consigo a necessidade de questionar empresas sobre seus processos e sua ligação com seus fornecedores. Olhar para o relacionamento com fornecedores indo além das atividades transacionais com foco exclusivo em qualidade, preço e prazo, propicia às empresas enxergar um enorme espaço para inovação e desenvolvimento de soluções mais competitivas e sustentáveis (COELHO; SANCHES, 2012).

Buscando evitar problemáticas, como trabalho em condições precárias, insumos nocivos ao ambiente, dentre outras; as empresas enfrentam o desafio de oferecer produtos competitivos ao mercado que, também, respeitem e integrem o tripé da sustentabilidade (CETINKAYA, 2011). Para isso, as organizações podem estabelecer aos seus fornecedores práticas que os incentivem a aderir e manter processos e comportamentos sustentáveis (GIMENEZ; TACHIZAWA, 2012).

No Quadro 1., concebido com base no apresentado por Nascimento (2014) em sua tese, foram compiladas as práticas sustentáveis direcionadas aos fornecedores encontradas mais frequentemente na literatura, bem como os autores que as consideram e suas definições.

Quadro 1 – Práticas sustentáveis.

Práticas	Autores	Definições
Auditorias	Gimenez, Sierra, Rondon (2012); Jabbour, Jabbour (2012); Wolf (2011); Zhu, Sarkis, Lai (2012).	Processo sistemático e documentado de verificação, executado para obter e avaliar de forma objetiva se as atividades, eventos, sistema de gestão e condições ambientais especificados pela empresa estão sendo cumpridos pelos fornecedores.
Certificação	Gimenez, Sierra, Rondon (2012); Jabbour, Jabbour (2012); Seuring; Müller (2008); Wolf (2011); Zhu, Sarkis, Lai (2012).	Com a maior exposição das organizações a mercados globalizados, as empresas brasileiras são obrigadas a se adequar às legislações de outros países e a apresentar práticas ambientalmente desejadas e certificadas; tal pressão faz com que muitas empresas passem a exigir que seus fornecedores atendam a requisitos sustentáveis em função da responsabilidade compartilhada, determinada pela lei.
Códigos de conduta	Gimenez, Tachizawa (2012); Pagell, Wu (2009); Zhu, Sarkis, Lai (2012).	Conjunto de regras estabelecidas pelas próprias organizações aos seus fornecedores, como forma de garantia de que eles cumpram os requisitos mínimos que os tornam aptos a comercializar com a empresa.
Compartilhamento de informações	Beske, Land, Seuring (2014); Jabbour, Jabbour (2012); Seuring; Müller (2008); Vachon, Klassen (2006).	É essencial, pois permite maior transparência e visibilidade nas operações realizadas ao longo da cadeia; auxilia na criação de um cenário colaborativo e na tomada de decisão; além de garantir às empresas focais um melhor andamento das ações estabelecidas.
Desenvolvimento	Jabbour, Jabbour (2012); Silva (2004); Gimenez, Sierra, Rondon (2012); Gimenez, Tachizawa (2012); Wolf (2011).	Ofertar atividades de desenvolvimento de fornecedores (<i>workshops</i> , programas de treinamento, conferências, palestras, dentre outros) pode contribuir para o estreitamento das relações entre as empresas compradoras e as empresas fornecedoras, de modo a consolidar a parceria entre as mesmas; além de que a maior consciência ambiental dos fornecedores gera resultados positivos para o desempenho da cadeia.
Design (produtos/embalagem)	Srivastava (2007); Wolf (2011); Zhu, Sarkis, Lai (2012).	Conceber, junto dos fornecedores, novos designs que facilitem o reuso, reciclagem e recuperação dos produtos, buscando minimizar a geração de resíduos e o impacto ambiental do produto durante todo ciclo de vida.
Logística reversa	Lacerda (2002); Leite (2005); Rogers, Tibben-Lembke (1999); Srivastava (2007).	É o processo de planejamento, implementação e controle do fluxo de matérias-primas, estoque em processo e produtos acabados (e seu fluxo de informação) do ponto de consumo até o ponto de origem, com o objetivo de recapturar valor ou realizar um descarte adequado.
Monitoramento	Vachon, Klassen (2006); Gimenez, Tachizawa (2012).	É o processo de coletar, analisar e interpretar informações e tendências externas que poderão ser utilizadas na tomada de decisão estratégica e obtenção de vantagem competitiva, podendo ser realizado através de auditorias, aplicação de relatórios periódicos, dentre outros.
Transporte (rotas, modais e fontes de energia)	Srivastava (2007); Zhu, Sarkis, Lai (2012).	Com a variação de fatores externos, como o aumento dos custos de energia, combinados com uma alta no custo de transportes; as empresas diretamente afetadas por essas elevações podem decidir, em conjunto com seus fornecedores, quais rotas, modais e fontes de energia utilizar, buscando diminuir a emissão de poluentes durante o transporte das mercadorias.
Sistemas de recompensas	Faustini, Alves (2009); Serras (2014).	É uma estratégia na qual recompensas são oferecidas pela empresa focal aos fornecedores que estejam alinhados com a cadeia sustentável, buscando mobilizar o comportamento organizacional, para uma execução bem-sucedida dos objetivos organizacionais e garantir a sua lealdade.
Solução de problemas em conjunto	Gimenez, Sierra, Rondon (2012); Srivastava (2007); Wolf (2011); Zhu, Sarkis, Lai (2012).	O engajamento de todos os membros da cadeia é uma das maiores e principais ferramentas à compreensão do significado de cadeia sustentável, por isso é importante que as empresas focais auxiliem os fornecedores com a solução de problemas, buscando as alternativas mais responsáveis e conscientes.

Fonte: elaborado pela autora (2022), com base em Nascimento (2014).

Após analisar e absorver as práticas expostas no Quadro 1., é possível afirmar que as práticas sustentáveis estão interligadas em diversos níveis. Não seria possível, por exemplo, realizar processos eficientes de auditoria ou monitoramento sem o compartilhamento de informações; o desenvolvimento de fornecedores é importante para a colaboração ao criar designs sustentáveis de produtos, o que pode afetar diretamente nos processos de logística reversa.

Há casos de cadeias de suprimentos tradicionais nas quais os *stakeholders* são tipicamente marginalizados ou ignorados, o que leva a uma brecha a respeito da importância da integração dessas partes nas cadeias (SIEMS; SEURING, 2021). No entanto, ressalta-se a importância da integração e a troca no relacionamento entre empresa focal-fornecedor, que são peças-chave para um bom desempenho da sustentabilidade.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa qualitativa preocupa-se com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Para Neves (2020), é possível destacar que a abordagem qualitativa do problema considera que existe uma relação entre o mundo e o sujeito que não pode ser traduzida em números e, portanto, deve se buscar compreensão sobre os significados das relações existentes na sociedade.

As pesquisas qualitativas são uma tradição estabelecida dentro dos estudos de gestão, e muitos autores discutem seu potencial de fornecer compreensões ricamente detalhadas e explicações contextuais para muitos dos desafios atualmente enfrentados na prática de gerenciamento moderna. (LANKA *et al.*, 2021).

A pesquisa qualitativa é abrangente, indutiva, subjetiva e interpretativa nas formas de juntar e analisar dados; também enfatiza as dimensões social e humana da pesquisa, situando o seu foco de interesse nas formas com as quais os indivíduos percebem, experienciam e fazem senso do mundo (YILMAZ, 2013; LANKA *et al.* 2021). O seu valor está na habilidade que este tipo de pesquisa possui de trazer diversas perspectivas, valorizando o que os indivíduos podem comunicar através do compartilhamento de suas experiências e, ao fazerem isso, melhorar a organização, a comunicação e o entendimento (DENZIN; LINCOLN, 2011; LANKA *et al.*, 2021).

As pesquisas podem ser, ainda, classificadas com base nos objetivos previamente estabelecidos, podendo cair em três grupos: descritivas, explicativas e exploratórias (GIL, 2017). As pesquisas descritivas, tipo considerado para a realização deste trabalho, têm como objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis, mas sem a obrigação de explicar os fenômenos que descreve (VERGARA, 2004; GIL, 2017).

A escolha da abordagem qualitativa descritiva visa uma melhor compreensão da dinâmica das relações entre empresas focais e seus fornecedores, através da descrição e exposição das características dos elementos que serão observados.

Para a realização do presente trabalho, foi selecionada uma empresa cearense fabricante de jeans para coleta e análise de dados como objeto de um estudo de caso. O estudo de caso consiste em um procedimento metodológico que enfatiza entendimentos contextuais, centrando-se na compreensão da dinâmica do contexto real, com o propósito de reunir

informações detalhadas e sistemáticas sobre um fenômeno (EISENHARDT, 1989; PATTON, 2002; LLEWELLYN; NORTHCOTT, 2007).

O estudo de caso é sustentado por uma plataforma teórica – reunindo o maior número possível de informações –, e próprio para a construção de uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro de seu contexto real, com pouco controle do pesquisador sobre eventos e manifestações do fenômeno (MARTINS, 2008).

Para obter informações em estudos de casos, uma das principais técnicas de coleta de dados é a entrevista (YIN, 2010). A entrevista é considerada uma interação verbal entre, pelo menos, duas pessoas: o entrevistado, que fornece respostas, e o entrevistador, que solicita informação para, a partir de uma sistematização e interpretação adequada, extrair conclusões sobre o estudo em causa (MEIRINHOS; OSÓRIO, 2010).

Dentre as modalidades de entrevistas, os principais tipos considerados na literatura são: entrevistas estruturadas, semiestruturadas, abertas, informais, focalizadas (MINAYO, 2010; GIL, 2008). As entrevistas semiestruturadas, modalidade de coleta aplicada a este trabalho, combinam perguntas fechadas e abertas. Nesse tipo de entrevista o entrevistado tem liberdade para se posicionar favorável ou não sobre o tema, sem se prender à pergunta formulada (MINAYO, 2010). Para sua condução, há um roteiro previamente elaborado como a base a ser seguida, mas que dá margem ao surgimento de perguntas durante a interação entre os interlocutores, permitindo o pesquisador caracterizar aspectos previamente estudados (GIL, 2008).

Para a execução da pesquisa, foi realizada uma entrevista semiestruturada com o Coordenador de Compras da empresa focal, que fabrica peças de roupas em jeans no Ceará, desde a década de 1990, e também distribui os produtos finais para outros estados brasileiros. Os critérios de escolha principais foram acessibilidade e conveniência; além da existência, na empresa, de uma rede de fornecedores ‘externos’ (cuja cadeia de suprimentos não é de integração vertical).

A entrevista foi mediada por um roteiro de entrevistas semiestruturado (APÊNDICE A), baseado no modelo concebido por Nascimento (2014) em sua tese, com alguns ajustes feitos para que o modelo se encaixe devidamente aos objetivos deste trabalho – como, adaptar as questões da pesquisa de objetivas (pois, o questionário de Nascimento foi desenvolvido para uma pesquisa quantitativa) para perguntas abertas, que proporcionam ao entrevistado a chance de descrever com maiores detalhes suas respostas; retirar do roteiro as questões que estavam relacionadas à outros elos da cadeia de suprimentos, que não fossem os fornecedores; dentre outros.

O entrevistado, o Coordenador de Compras de uma empresa fabricante de jeans, concordou em participar da pesquisa mediante assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (ANEXO A), de forma a assegurar os aspectos éticos da pesquisa. A entrevista ocorreu virtualmente e foi gravada – com a permissão prévia do entrevistado.

Com os dados coletados, a próxima etapa cumprida foi a análise do conteúdo apurado de tais dados. A análise de conteúdo qualitativa é um método de pesquisa para a interpretação subjetiva – visto que a realidade pode ser interpretada e entendida de várias formas – do conteúdo dos dados de um texto pelo processo sistemático de codificação e identificação de temas ou padrões (GRANEHEIM; LUNDMAN, 2003; HSIEH; SHANON, 2005).

Dessa forma, quando essa técnica é escolhida como procedimento de análise, os dados em si constituem apenas dados brutos, que só terão sentido ao serem trabalhados de acordo com uma técnica de análise apropriada (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011).

Para Freitas e Jabbour (2011), para realizar uma análise de conteúdo, é preciso seguir quatro fases:

- primeira fase: transcrever fielmente os dados, de modo que estejam alinhados com as evidências que foram coletadas;
- segunda fase: descrever detalhadamente as evidências coletadas;
- terceira fase: analisar as evidências a partir dos principais conceitos encontrados na literatura;
- quarta fase: realizar o cruzamento das evidências coletadas com os demais casos apurados.

Para codificar o material, foi utilizada a análise categorial, que desmembra as unidades de registro do texto para depois agrupar e/ou reagrupá-las novamente (BARDIN, 2011). No que tange a técnica de análise de conteúdo, é possível definir as categorias a priori ou a posteriori (BARDIN, 2011). Neste trabalho, as categorias foram definidas a priori, o que significa que foram identificados elementos em comum entre os autores dos estudos em todo o corpo da pesquisa, antes da interpretação dos resultados dos dados coletados (CARMO, 2018). As categorias a priori podem ser observados na subseção 3.2, *Quadro 1*, na coluna “Práticas”. Após todos os processos descritos nesta seção serem efetuados, foi possível chegar às considerações finais a respeito dos achados.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 O Campo

A estrutura da cadeia produtiva e de distribuição têxtil e de confecção engloba desde a produção das fibras têxteis até o produto acabado e confeccionado, incluindo a distribuição e a comercialização (MENDES JUNIOR, 2021), e cada uma dessas etapas possui características próprias, existindo descontinuidade entre elas, de forma que o resultado final de cada etapa constitui o insumo principal da seguinte (MENDES JUNIOR, 2021).

De acordo com a Associação Brasileira da Indústria do Vestuário – ABRAVEST (2005), o setor de confecções possui 21 segmentos, sendo que boa parte deles compõem a indústria do vestuário – devido à forma como o mercado consumidor é dividido: geralmente por faixa etária, gênero, nível de renda, dentre outros fatores (ROCHA *et al.*, 2008 apud MENDES JUNIOR, 2021) –, tornando-a a principal componente do setor de confecções.

Após uma crise na indústria nacional, entre os anos 1940 e 1950; causada pelo excesso de produção, gerador de uma instabilidade de preços, que apenas seria revertida com o equilíbrio entre produção e consumo (JÚNIOR, 2021); a indústria têxtil do Nordeste passou a participar com certa relevância mercado nacional a partir do final da década de 1980 e início da década de 1990, quando ocorreu um forte processo de reestruturação no contexto mundial da indústria (VIANA, 2005).

A indústria do vestuário do Nordeste está espacialmente distribuída nos estados da região, com focos de concentração em cinco deles: Ceará, Pernambuco, Bahia, Paraíba e Rio Grande do Norte (VIANA, 2005). O polo do Ceará, mais concentrado na Região Metropolitana de Fortaleza, elabora as mais variadas linhas de produtos; de roupas íntimas e moda praia às chamadas “modinhas”, onde empresas menores produzem uma variedade de modelos em pequenos lotes (VIANA, 2005).

Dados do Estudo Setorial em Comex - Têxtil, realizado pelo Centro Internacional de Negócios da FIEC (FIEC), em 2021, mostram que as exportações do setor têxtil cearense, entre os meses de janeiro e abril do ano de 2021, cresceram 89% em comparação com o mesmo período do ano anterior, atingindo US\$ 14,28 milhões. A Argentina é o principal destino das exportações, sendo responsável por 40% das vendas externas têxteis cearenses, com um total de US\$ 5,7 milhões (FIEC, 2021). A Colômbia, em segundo lugar, demonstrou um significativo aumento, de 224,6%, com US\$ 2,9 milhões comprados do Ceará até abril de 2021 (FIEC, 2021).

Na análise dos produtos, o mesmo estudo aponta que “tecidos de algodão que contenham pelo menos 85%, em peso, de algodão, com peso superior a 200 g/m², [são] denominados Denim, com fios tintos em índigo blue segundo Color Index 73.000” mantém a liderança nas exportações. Dessa forma, os jeans contabilizam 58% do total das vendas externas, totalizando US\$ 8,2 milhões até o mês de abril do referido ano (FIEC, 2021).

O Brasil detém umas das principais cadeias produtivas do *jeanswear* no mundo: ampla, integrada e diversificada, englobando desde a produção das fibras até a confecção das roupas, sustentada por uma gama de grandes indústrias de fios, tecidos e acabamentos, qualificadas entre as mais modernas e competitivas do planeta (IEMI, 2021).

Com uma estrutura produtiva desse calibre, a oferta de *jeanswear* no Brasil conta com um potencial ilimitado de crescimento que, em condições normais de mercado, está apta a suprir todos os anseios da moda e do consumo local (IEMI, 2021).

Em âmbito nacional, a indústria de jeans movimentou aproximadamente R\$ 22 bilhões em 2020, mesmo apresentando uma queda de -13% em relação ao ano de 2019, devido ao cenário pandêmico da Covid-19 (IEMI, 2021). Ainda assim, o segmento já responde por 11,3% do consumo de roupas no varejo nacional individualmente (IEMI, 2021), constatando sua relevância para o mercado brasileiro.

4.2 A Empresa

A empresa que foi o objeto de estudo deste trabalho é uma fabricante brasileira de jeans, que atua no segmento de confecção de roupas desde meados dos anos 1990 - iniciando suas atividades produzindo peças para a prática de esportes, migrando para o segmento de jeans no final da mesma década e especializando-se em calças e afins.

A empresa busca desenvolver calças jeans com modelagem perfeita e acabamento impecável, utilizando tecidos de alta qualidade, mais leves e com construções diferenciadas, sobressaindo-se os fios retorcidos e os efeitos *ring*. Todas as peças passam por vários processos de lavagens diferenciados, dando um toque e um visual único.

Através de parcerias com revendedoras de moda espalhadas por todo Brasil (mais de seis mil), a empresa gera uma produção de mais de um milhão de peças ao ano para os profissionais e o consumidor final, contando ainda com cerca de 300 colaboradores diretos e 700 indiretos, trabalhando em todas as etapas de construção da marca. Além disso, a empresa conta com 33 lojas em 13 estados brasileiros.

Em suas redes sociais, a empresa divulga algumas ações relacionadas a práticas sustentáveis, como sua parceria com a Associação Caatinga, projeto que visa reverter parte da renda dos produtos em preservação direta e imediata para a preservação da Reserva Natural Serra das Almas (RNSA) – localizada na fronteira entre Crateús (CE) e Buriti dos Montes (PI), são 5.845 hectares de Caatinga preservada e uma fauna extremamente diversa.

Quanto à pessoa que concordou em ceder a entrevista, trata-se do coordenador do setor de compras da empresa, que antes do cargo atual, já possuía experiência na indústria têxtil cearense.

4.3 Análise da Entrevista

Ao analisar as respostas concedidas durante a entrevista, segmentadas inicialmente em categorias a priori, é possível fazer um comparativo do que é visto na literatura com o que é relatado pelo entrevistado a respeito das dinâmicas da empresa. Dessa forma, tem-se a oportunidade de analisar quanto da teoria está sendo aplicada na prática da organização e de que forma.

Em primeiro lugar, busca-se entender que tipo de relacionamento a empresa possui com seus fornecedores. O entrevistado prontamente relata que é um relacionamento “mais de parceria”; que, para baratear o produto, as compras são feitas em volumes maiores e, por isso, a empresa opta por ter um número reduzido de fornecedores. Para o entrevistado, essa limitação confere à empresa fidelidade no relacionamento com seus fornecedores, além de poder de barganha, negociação e rapidez nos processos.

Quadro 2 – Tipo de relacionamento com o fornecedor.

CATEGORIA A PRIORI				
Categoria	Unidade de Registro	Unidade de Contexto	Relação com a Literatura	Autores
Tipo de relacionamento com o fornecedor	(E): É um relacionamento de parceria	(E): É um relacionamento muito bom, é um relacionamento mais de parceria... Talvez o número de fornecedores seja pouco [...] a gente se limita em ter menos fornecedores... E, com isso, vem aquela fidelidade, o produto sai mais rápido, tudo acontece de uma forma muito mais rápida.	Uma organização pode manter vários tipos de relacionamentos com um leque de fornecedores de acordo com as estratégias adotadas, no entanto, quanto maior é o grau de responsabilidade, maiores são as necessidades de comunicação e de conhecimento mútuo e o tempo de interação entre as partes.	Corrêa (2010).

Fonte: elaborado pela autora (2022).

O poder de barganha do comprador consiste na habilidade que este possui de influenciar o comportamento das empresas de quem está comprando, isso significa que, a depender do fornecedor e de sua relação com ele, a influência do comprador aumenta ou diminui (PORTER, 2004; KOTLER, 2008).

Para Porter (2004, p. 28), é considerado poderoso o comprador que: está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor; adquire da indústria produtos que representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras; enfrenta poucos custos de mudança; adquire produtos da indústria que não são cruciais para a qualidade dos produtos ou dos serviços; possui total informação.

Com a declaração do entrevistado, o poder de barganha surge como uma categoria a posteriori – que não foi pré-definida e emerge após a análise do material coletado, como um achado de campo (BARDIN, 2011). Nesse sentido, possui poder de barganha o comprador que pode causar, estrategicamente, impacto na estrutura de um fornecedor, negociando as condições de relacionamento entre as partes. Ao longo da análise das próximas falas do entrevistado, é possível notar se a empresa possui ou não o poder de barganha.

Quadro 3 – Poder de barganha.

CATEGORIA A POSTERIORI				
Categoria	Unidade de Registro	Unidade de Contexto	Relação com a Literatura	Autores
Poder de barganha	(E): Com volume a gente consegue adquirir um melhor poder de barganha	(E): Nós procuramos selecionar volumes, e com esse volume a gente consegue adquirir um melhor poder de barganha para comprar, poder negociar preço, e tudo mais... E fortalece a fidelidade.	O poder de barganha do comprador consiste na habilidade que este possui de influenciar o comportamento das empresas de quem está comprando, isso significa que, a depender do fornecedor e de sua relação com ele, a influência do comprador aumenta ou diminui.	Porter (2004); Kotler (2008).

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Retornando à resposta do entrevistado sobre o tipo de relação da empresa com os fornecedores, as características apontadas remetem a um relacionamento de mercado puro, no qual ocorre uma troca limitada de informações que, em geral, está restringida a especificações técnicas das compras realizadas, como quantidades, prazos de entrega e preços (CORRÊA, 2010).

Quando questionado quais critérios considerados pela empresa para a escolha de um fornecedor, o entrevistado menciona novamente o preço como sendo um fator importante, porém, pontua que os principais são “a confiabilidade do fornecedor e a qualidade”,

enfatizando que “a qualidade não se implica só no produto que ele entrega, mas no tempo que ele vai entregá-lo também [...] a qualidade está acima de tudo”.

Quadro 4 – Critérios para a escolha do fornecedor.

CATEGORIA A PRIORI				
Categoria	Unidade de Registro	Unidade de Contexto	Relação com a Literatura	Autores
Critérios para a escolha do fornecedor	(E): Confiabilidade, qualidade e preço.	(E): Os principais critérios são a questão da confiabilidade do fornecedor e da qualidade, que não se implica só no produto que ele entrega, mas no tempo que ele vai entregar o produto também. E o preço, o preço é uma coisa que tá acima, mas a gente precisa, além do preço, ter a qualidade.	A gestão da cadeia de fornecedores e a seleção estratégica dos agentes fornecedores pode configurar uma vantagem competitiva para a empresa compradora, a qual se beneficiará das capacidades de tais agentes. Conforme a fala do entrevistado, a vantagem competitiva observada nos fornecedores está na confiabilidade, na qualidade e no preço por eles oferecidos.	Gaither, Frazier (2001); Sampaio, Reis (2007); Ribeiro, Tinoco (2018).

Fonte: elaborado pela autora (2022).

A partir do enquadramento do relacionamento e dos critérios de decisão, observa-se um cenário prático contraditório ao relatado pelo entrevistado como sendo de parceria, visto que a superficialidade do contato, baseado em especificações de compra, não permite discussões mais profundas, que direcionem para um relacionamento de parceria, que é permeado por outras características e também em relação a assuntos como a sustentabilidade. Ainda que essa seja uma preocupação da empresa focal e uma fonte de vantagem competitiva tão pertinente quanto os demais fatores (BARBIERI *et al.*, 2010), tais pontos básicos continuam sendo priorizados – como será possível observar nas respostas que seguem.

Conforme apresentado previamente em outras seções, com o TBL, a sustentabilidade passou a ser discutida como um estado em que haja harmonia no alcance simultâneo de três interesses interdependentes – econômico, social e ambiental (ELKINGTON, 1994; PAIVA, 2008; BARBIERI *et al.*, 2010; LOZANO, 2012). Diante o questionamento do que o entrevistado entende por sustentabilidade, este menciona que a “empresa é muito comprometida com isso” e exemplifica um pouco como o dono da empresa é engajado em programas ambientais, sobre as exigências dele a respeito do uso de embalagens biodegradáveis, e que há alguns insumos – como os metais pesados, utilizados nos botões das peças – cuja substituição total ainda não é possível.

Apesar de não ter respondido de modo explícito o que considera ser sustentabilidade, admite-se que a visão do entrevistado – bem como a da empresa – está direcionada majoritariamente às questões de impacto e preservação do meio ambiente, uma

perspectiva simplista que ignora os outros dois pilares do tripé e como eles deveriam trabalhar juntos e em sincronia, para garantir que haja alguma sustentabilidade nos negócios.

Quadro 5 – Sustentabilidade.

CATEGORIA A PRIORI				
Categoria	Unidade de Registro	Unidade de Contexto	Relação com a Literatura	Autores
Sustentabilidade	(E): Não respondeu de fato.	(E): A empresa é muito comprometida quanto a isso, sabe?! O dono da empresa é muito envolvido com programas [...] o que a gente pode pegar do meio ambiente, a gente um puxa para o nosso negócio.	A definição de sustentabilidade é a condição ou qualidade de algo que pode se sustentar, defender, manter ou conservar. Com a criação do conceito de tripple bottom line (economia, sociedade e meio ambiente), a sustentabilidade passou a ser discutida como um estado em que três tipos de interesses (ou conflitos) sejam cumpridos (ou resolvidos), simultaneamente.	Paiva (2008); Ferreira (2010); Barbieri <i>et al.</i> (2010).

Fonte: elaborado pela autora (2022).

A partir desse fato, vale ressaltar que a maior dificuldade ao implementar a sustentabilidade em uma organização é manter o controle e a execução das práticas sustentáveis, buscando equilíbrio entre os pilares. Em se tratando de cadeias de suprimentos sustentáveis, existem diversos obstáculos e barreiras que podem frustrar as organizações ao considerarem a adoção de tais modelos (SEURING; MÜLLER, 2008; SARKIS, 2012; DULLIUS; SHAEFFER, 2014; MARCHESINI; LIZARELLI, 2017).

Quadro 6 – Barreiras.

CATEGORIA A PRIORI				
Categoria	Unidade de Registro	Unidade de Contexto	Relação com a Literatura	Autores
Barreiras	(E): As maiores barreiras que a gente encontra são os produtos que a gente utiliza, o consumidor final já está acostumado com o produto daquela forma.	(E): As maiores barreiras que a gente encontra são os produtos que a gente utiliza. Devido ao nosso negócio precisar de muitos metais mais pesados, devido ao próprio público, a gente não consegue migrar para outro tipo de produto que venha a ser só focado para isso [...].	Existem diversas dificuldades com as quais as organizações podem se deparar ao considerarem a adoção de uma cadeia de suprimentos sustentável. Os maiores esforços demandados ocorrem tendo em vista o fato de que são necessários objetivos mais amplos e desempenhos superiores para a cadeia sustentável, o que também exige maiores esforços de integração e cooperação entre os participantes da cadeia.	Seuring, Müller (2008); Dullius, Shaeffer (2014).

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Dentre as práticas sustentáveis adotadas pela empresa, o entrevistado especifica a participação da mesma no programa Caatinga, que, de acordo com o site da Associação, consiste em:

uma organização da sociedade civil, sem fins lucrativos, fundada em 1998,

qualificada como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), com a missão de promover a conservação das terras, florestas e águas da Caatinga para garantir a permanência de todas as suas formas de vida. Desenvolvemos projetos de conservação de áreas naturais, restauração florestal e recuperação de nascentes, disseminação de tecnologias sustentáveis de convivência com o semiárido, educação ambiental, apoio à pesquisa para a conservação e articulação para a formulação de políticas públicas ambientais (2019).

Além disso, segundo o entrevistado, a adoção de práticas de sustentabilidade na empresa vem das crenças pessoais do dono, uma herança de seus princípios que é imposta à organização em determinados aspectos. Quando perguntado quais seriam as maiores barreiras para a empresa em relação às práticas, o entrevistado fala sobre a resistência dos clientes a peças com uma montagem e insumos diferentes do que eles já estão acostumados, que, por consequência, acarreta uma outra barreira: os tipos de materiais utilizados nos produtos.

Eu acredito muito no consumidor final, assim, ele já está acostumado com o produto daquela forma. Se você mudar para uma coisa mais assim... não focada para a sustentabilidade, mas de um visual muito diferente é meio impactante, então a gente não consegue fugir muito [dos materiais já utilizados] (Entrevistado).

No que corresponde ao relacionamento com os fornecedores, de uma perspectiva sustentável, e às práticas diretamente direcionadas a eles; a empresa não demonstra ter a parceria que foi mencionada no início da entrevista. A começar pelos processos de auditoria, que avaliam de forma objetiva se as condições ambientais especificadas estão sendo cumpridas pelos fornecedores (GIMENEZ; SIERRA; RONDON, 2012; JABBOUR; JABBOUR, 2012; WOLF, 2011; ZHU; SARKIS; LAI, 2012), cuja empresa não realiza.

Quadro 7 – Auditorias.

CATEGORIA A PRIORI				
Categoria	Unidade de Registro	Unidade de Contexto	Relação com a Literatura	Autores
Auditorias	(E): Não	(E): Não.	Processo sistemático e documentado de verificação, executado para obter e avaliar de forma objetiva se as atividades, eventos, sistema de gestão e condições ambientais especificados pela empresa estão sendo cumpridos pelos fornecedores. A empresa não realiza auditorias.	Wolf (2011); Gimenez, Sierra, Rondon (2012); Jabbour, Jabbour (2012); Zhu, Sarkis, Lai (2012).

Fonte: elaborado pela autora (2022).

O desenvolvimento de opções mais sustentáveis de embalagens e produtos, como um trabalho conjunto entre a empresa focal e os fornecedores para diminuir os efeitos causados pelos produtos durante seus ciclos de vida (SRIVASTAVA, 2007; WOLF, 2011; ZHU; SARKIS; LAI, 2012), não ocorre. Apesar de utilizar embalagens e alguns outros insumos biodegradáveis, que atingem o objetivo de minimizar a produção de resíduos, tais

produtos são adquiridos pela compradora já concebidos e prontos.

Quadro 8 – Design (produtos/embalagem).

CATEGORIA A PRIORI				
Categoria	Unidade de Registro	Unidade de Contexto	Relação com a Literatura	Autores
Design (produtos/embalagem)	(E): Sim	(E): Sim (...) A gente procura sempre usar embalagens que sejam de produtos reciclados e biodegradáveis	Conceber, junto dos fornecedores, novos designs que facilitem o reuso, reciclagem e recuperação dos produtos, buscando minimizar a geração de resíduos e o impacto ambiental do produto durante todo ciclo de vida.	Srivastava (2007); Wolf (2011); Zhu, Sarkis, Lai (2012).

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Quando questionado sobre ações de desenvolvimento de fornecedores – com o intuito de incentivá-los a adotar e manter hábitos sustentáveis em suas operações organizacionais e, até mesmo, criar proximidade entre as partes (SILVA, 2004; WOLF, 2011; JABBOUR; JABBOUR, 2012; GIMENEZ; SIERRA; RONDON, 2012; GIMENEZ; TACHIZAWA, 2012) – o entrevistado afirma que o dono da empresa traz a questão sustentável em suas palestras: “sempre que ele tem a oportunidade, ao divulgar o nosso produto, fala dessa questão do meio ambiente, toda essa situação que diz respeito à sustentabilidade”. Tal declaração implica que, apesar de ser mencionada quando cabe a oportunidade, a sustentabilidade não é uma pauta indispensável na comunicação da empresa focal com a sua cadeia de suprimentos. Nota-se, também, que dentre a variedade de métodos que poderiam ser aplicados para desenvolver os fornecedores, é utilizado o mais primário.

Quadro 9 – Desenvolvimento.

CATEGORIA A PRIORI				
Categoria	Unidade de Registro	Unidade de Contexto	Relação com a Literatura	Autores
Desenvolvimento	(E): Sim	(E): Sim (...) Sempre que ele tem a oportunidade, ao divulgar o nosso produto, ele sempre fala dessa questão do meio ambiente, toda essa situação que diz respeito à sustentabilidade.	Ofertar atividades de desenvolvimento de fornecedores pode contribuir para o estreitamento das relações entre as empresas compradoras e as empresas fornecedoras, de modo a consolidar a parceria entre as mesmas; além de que a maior consciência ambiental dos fornecedores gera resultados positivos para o desempenho da cadeia.	Silva (2004); Wolf (2011); Gimenez, Sierra, Rondon (2012); Gimenez, Tachizawa (2012); Jabbour, Jabbour (2012).

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Em relação a um transporte que diminua a emissão de poluentes durante o deslocamento das mercadorias; além de não haver um trabalho em conjunto entre a compradora e os fornecedores para definir quais rotas, modais e fontes de energia utilizar;

essa decisão fica a cargo do fornecedor, devido à modalidade de pagamento CIF (custeado pelo próprio), com a escolha sendo majoritariamente o modal rodoviário – o que mais causa impactos no meio ambiente. O entrevistado relata que “a empresa praticamente não tem poder sobre isso” e que “para exigir um negócio desses [transporte mais sustentável], numa situação dessas, iria afetar diretamente o custo do produto” e a empresa “busca sempre essa questão de ter um custo menor, para poder ser mais competitiva e sobreviver no mercado”.

Quadro 10 – Transporte (rotas, modais e fontes de energia).

CATEGORIA A PRIORI				
Categoria	Unidade de Registro	Unidade de Contexto	Relação com a Literatura	Autores
Transporte (rotas, modais e fontes de energia)	(E): Não, o frete é pago pelo fornecedor e é ele quem determina a modalidade do transporte.	(E): Não, porque a gente praticamente não tem muito poder sobre isso, principalmente, quando o frete é CIF, que é pago pelo próprio fornecedor. Ele é quem determinar como vai mandar, a gente não tem uma interferência quanto a isso... E, hoje em dia, a gente convém que o menor custo é o do rodoviário, que interfere também.	A variação de fatores externos afeta as empresas diretamente, podendo decidir, em conjunto com seus fornecedores, quais rotas, modais e fontes de energia utilizar, buscando diminuir a emissão de poluentes durante o transporte das mercadorias.	Srivastava (2007); Zhu, Sarkis, Lai (2012).

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Dessa forma, a impotência da empresa focal diante a escolha do transporte dos insumos demonstra que o poder de barganha e negociação que a empresa afirma ter sobre seus fornecedores não é tão forte, visto que não há abertura para, ao menos, considerar meios alternativos de deslocamento sem que a empresa passe a ser a responsável pelos custos.

Uma outra questão muito pertinente quando o assunto é sustentabilidade nas organizações é a obtenção de certificações, pois, como foi mencionado em seções anteriores, a globalização obriga as empresas ao redor do mundo a se adequarem às legislações e padrões de outros países, pressão que é repassada ao longo da cadeia de suprimentos (SEURING; MÜLLER, 2008; WOLF, 2011; GIMENEZ; SIERRA; RONDON, 2012; JABBOUR; JABBOUR, 2012; ZHU; SARKIS; LAI, 2012; CARVALHO; BARBIERI, 2013). A empresa focal que passa a exigir de seus fornecedores que sejam certificados, garante e comprova a sustentabilidade da sua cadeia.

Ao questioná-lo se a empresa faz essa exigência, o entrevistado responde que não, pois, juntamente com o número restrito de fornecedores que possui, há o fato de que “nem todo fornecedor tem essas certificações, então a empresa fica refém em algumas situações” e, por isso, não exige de nenhum deles. A afirmação feita pelo entrevistado, de que “se a empresa chegar a exigir, vai se fechando cada vez mais o cerco de fornecedores que consigam atendê-la”, constata que a empresa focal não quer perder as relações já estabelecidas com seus

fornecedores. Novamente, é possível observar que o poder de barganha e negociação da empresa não é tão presente, além de, mais uma vez, a questão sustentável não ter destaque na tomada de decisão.

Quadro 11 – Certificação.

CATEGORIA A PRIORI				
Categoria	Unidade de Registro	Unidade de Contexto	Relação com a Literatura	Autores
Certificação	(E): Não.	(E): Nós temos, como eu te falei, poucos fornecedores, não são tantos e... nem todo fornecedor tem essas certificações, então a gente fica meio que refém em algumas situações. Então a gente não exige isso...	Com a maior exposição das organizações a mercados globalizados, as empresas brasileiras são obrigadas a se adequar às legislações de outros países e a apresentar práticas ambientalmente desejadas e certificadas; tal pressão faz com que muitas empresas passem a exigir que seus fornecedores atendam a requisitos sustentáveis em função da responsabilidade compartilhada, determinada pela lei.	Gimenez, Sierra, Rondon (2012); Jabbour, Jabbour (2012); Seuring; Müller (2008); Wolf (2011); Zhu, Sarkis, Lai (2012).

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Finalmente, o fator que provavelmente possui a maior imprescindibilidade para a prosperidade de um relacionamento sustentável com o fornecedor é o do compartilhamento de informações entre as partes. É essencial que tanto a empresa focal quanto os fornecedores estejam dispostos a estabelecer uma comunicação clara entre si, visando realizar processos integrados e transparentes e evitar obstáculos que prejudiquem o desempenho da cadeia (BESKE; LAND; SEURING, 2014; JABBOUR; JABBOUR, 2012; SEURING; MÜLLER, 2008; VACHON; KLASSEN, 2006). O entrevistado informa que não há essa troca de informações entre os envolvidos; no entanto, relata que sabe “por conversas paralelas com os proprietários [de uma das empresas fornecedoras], que eles são muito focados nisso [sustentabilidade], preocupados com o meio ambiente e tudo mais, só que não têm esse relacionamento de trocar ideia sobre essa situação”.

A partir da declaração de que tem conhecimento sobre as práticas sustentáveis dos fornecedores por conversas “em momentos em que se reuniram, como convenções e situações de confraternizações da própria empresa”, percebe-se que o compartilhamento de dados é puramente informal. Dessa forma, mesmo que o entrevistado tome conhecimento de uma ação importante de seu fornecedor – como exemplifica, mencionando que um de seus fornecedores de metais pesados está sediado próximo aos mangues da comunidade indígena Tapeba, na região metropolitana de Fortaleza, e que, por isso, agem com cautela para “não contaminar o ambiente” –, não é possível utilizar tais elementos para estudo e/ou controle dos efeitos das atuações das empresas; visto que não há detalhes sobre como esses procedimentos são

executados; não há comprovação de que os impactos negativos são os menores possíveis; e a empresa focal não coleta, não registra, nem arquiva os dados com os quais se depara.

Sendo assim, a não existência de uma comunicação bem estabelecida desgraa as chances de sucesso de outras práticas que venham a ser implementadas, pois o grau de responsabilidade é proporcional às necessidades de conhecimento mútuo entre as partes e, conseqüentemente, a integração depende do grau de colaboração e cooperação estratégica na dinâmica fornecedor-cliente (ANDERSON; NARUS, 2004; WOLF, 2011).

Quadro 12 – Compartilhamento de informações.

CATEGORIA A PRIORI				
Categoria	Unidade de Registro	Unidade de Contexto	Relação com a Literatura	Autores
Compartilhamento de informações	(E): Não.	(E): Não, não tem... quase todos os fornecedores, hoje em dia, estão muito focados ao meio ambiente, mas nós não temos esse acompanhamento. O que acontece é que nós nunca abrimos esse leque para essa situação, de acompanhar, de pedir, de solicitar... e, hoje em dia, uma empresa que não tem compromisso com a sustentabilidade... é um dos pontos que eu acho que é muito negativo para a própria empresa.	É essencial, pois permite maior transparência e visibilidade nas operações realizadas ao longo da cadeia; auxilia na criação de um cenário colaborativo e na tomada de decisão; além de garantir às empresas focais um melhor andamento das ações estabelecidas.	Beske, Land, Seuring (2014); Jabbour, Jabbour (2012); Seuring; Müller (2008); Vachon, Klassen (2006).

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Há, também, uma menção à crença de que, por serem de grande porte e terem reconhecimento nacional, automaticamente, os fornecedores estão engajados na pauta sustentável. O entrevistado diz que “acredita que eles são muito comprometidos [...] e, hoje em dia, uma empresa que não tem compromisso com a sustentabilidade... é um dos pontos que é muito negativo para a própria empresa”.

Essa confiança – mais embasada na ideia que um indivíduo tem do perfil de uma empresa do que em fatos e ações concretas e atestadas – pode acabar se tornando uma espécie de armadilha para os clientes. Uma emboscada comercial que utiliza a sustentabilidade como isca é o *greenwashing* (lavagem verde, em tradução livre): ações simbólicas que tendem a desviar a atenção do público para questões menores, fazendo com que as ações maiores, nas quais há a falta de sustentabilidade, sejam mascaradas; criando confusão no consumidor a respeito dos argumentos utilizados pelas marcas (SIANO *et al.*, 2017; MOURA; POMPEO, 2015). A empresa que se deixa cair em *greenwashings*, ao comprar matéria-prima de fornecedoras supostamente sustentáveis e utilizar das suas propagandas para repercutir nos próprios produtos – sem atestar a veracidade de suas ações previamente –, acaba praticando *greenwashing* por consequência com seus clientes.

A partir da declaração do entrevistado, o *greenwashing* surge como uma segunda categoria a posteriori. Como compradora, o comodismo da empresa, proveniente da confiança infundada depositada nos perfis dos fornecedores (grandes empresas), perpetua a noção viciosa de que basta propagar ações em prol do meio ambiente para que as organizações se tornem sustentáveis. Assim, a empresa focal não só compromete a sustentabilidade da sua cadeia como também cria, em torno de si mesma, uma situação favorável para que seus clientes caiam em uma emboscada sustentável.

Quadro 13 – Greenwashing.

CATEGORIA A POSTERIORI				
Categoria	Unidade de Registro	Unidade de Contexto	Relação com a Literatura	Autores
Greenwashing	(E): Acredito que se a gente chegasse a acompanhar [...] com certeza as empresas teriam alguma coisa para nós passar, até porque são empresas grandes, de renome nacional.	(E): Quase todos os fornecedores, hoje em dia, estão muito focados ao meio ambiente [...] se eu disser para você que a gente acompanha, que faz isso... não, mas eu acredito que se a gente chegasse a acompanhar, chegasse a ver, pedisse, com certeza as empresas teriam alguma coisa para nós passar, até porque são empresas grandes, de renome nacional.	Ações simbólicas que tendem a desviar a atenção do público para questões menores, fazendo com que as ações maiores, nas quais há a falta de sustentabilidade, sejam mascaradas; criando confusão no consumidor a respeito dos argumentos utilizados pelas marcas.	Siano <i>et al.</i> (2017); Moura; Pompeo (2015).

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Após a análise da entrevista, fica evidente que o relacionamento entre as partes é bastante superficial e precisaria de muito aprofundamento para iniciar a implementação de uma cadeia sustentável. Apesar de mencionar que há uma relação de parceria com os fornecedores, o que teoricamente lhe conferiria algum poder de negociação, para sugerir e até exigir que práticas sustentáveis fossem adotadas, a empresa focal parece estar à mercê dos critérios que utiliza para estabelecer relações com fornecedores e do quão rasas elas se tornam por conta disso.

É possível afirmar, também, que não basta o topo da hierarquia organizacional ser favorável à pauta sustentável. Mesmo tendo a sustentabilidade como um princípio pessoal, o dono da empresa não estende essa cultura até a sua base (oferecendo treinamentos para desenvolver e educar os seus funcionários nesta questão) nem para os elos de sua cadeia. Além disso, é preciso considerar não só a questão ambiental como protagonista da sustentabilidade, mas destacar também a sociedade e a economia como os três fomentadores de um futuro viável.

Por fim, para cogitar ter um relacionamento sustentável, seria necessário que as partes envolvidas estivessem dispostas a consolidar uma transmissão acessível e transparente

de informações, mapear as práticas dos fornecedores, integrar as atividades, arcar com os custos que surgiriam durante e após os processos, oferecer suporte e comprometer-se verdadeiramente com a pauta.

Buscando expor claramente os achados alcançados a partir do que foi proposto como objetivos iniciais deste trabalho, foram reunidos, no Quadro 14, os principais resultados por objetivo específico.

Quadro 14 – Resumo dos principais resultados por objetivo específico.

Objetivo Específico Proposto	Unidade de Contexto	Resultado Alcançado
Identificar os fatores considerados pela empresa ao montar sua carteira de fornecedores.	(E): “Os principais critérios são a questão da confiabilidade do fornecedor e da qualidade, que não se implica só no produto que ele entrega, mas no tempo que ele vai entregar o produto também. E o preço [...]”.	Os principais critérios são a confiabilidade do fornecedor e a qualidade, sendo esta uma questão também de cumprimento de prazos de entrega, além do preço também ser um fator importante.
Identificar o tipo de relacionamento da empresa estudada com seus fornecedores.	(E): “Os principais critérios são a questão da confiabilidade do fornecedor e da qualidade e o preço [...]”; “Nós procuramos selecionar volumes, e com esse volume a gente consegue adquirir um melhor poder de barganha para comprar, poder negociar preço [...]”; “[...] nós não temos esse acompanhamento [de compartilhar informações] [...] nós nunca abrimos esse leque para essa situação, de acompanhar, de pedir, de solicitar...”.	As características apontadas remetem a um relacionamento de mercado puro, no qual ocorre uma troca limitada de informações que, em geral, está restringida a especificações técnicas das compras realizadas, como quantidades, prazos de entrega e preços, e em poucas trocas de informações.
Identificar as práticas de desenvolvimento realizadas pelas empresas estudadas para com seus fornecedores.	(E): “Sempre que ele [o dono da empresa] tem a oportunidade, ao divulgar o nosso produto, ele sempre fala dessa questão do meio ambiente”.	Com exceção das falas sobre sustentabilidade que o dono da empresa profere em suas palestras sobre os produtos, não há a realização de práticas de desenvolvimento direcionadas aos fornecedores.
Identificar as práticas de sustentabilidade ligadas a relação fornecedor-comprador na cadeia de suprimentos.	(E): “As maiores barreiras que a gente encontra são os produtos que a gente utiliza [...], a gente não consegue migrar para outro tipo de produto que venha a ser só focado para isso [sustentabilidade]”; “nem todo fornecedor tem essas certificações [...], então a gente não exige isso...”; “[se há transporte sustentável] Não, o frete é pago pelo fornecedor e é ele quem determina a modalidade do transporte”; “[...] nós não temos esse acompanhamento [de compartilhar informações] [...] nós nunca abrimos esse leque para essa situação, de acompanhar, de pedir, de solicitar...”.	Não há a aplicação de práticas sustentáveis ligadas à relação fornecedor-comprador nesta cadeia de suprimentos, visto que não há cobrança de ações sustentáveis, não há programas de desenvolvimento, e nem alinhamento quanto a essa pauta.

Fonte: elaborado pela autora (2022).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi analisar o relacionamento de uma empresa fabricante de jeans para com seus fornecedores, à luz das práticas sustentáveis. Para alcançá-lo, foi utilizado o método da pesquisa qualitativa descritiva, realizada a partir de uma entrevista semiestruturada, cuja análise das respostas permitiu explorar as categorias estabelecidas a priori e, ainda, possibilitou a identificação de categorias a posteriori.

A partir da análise das respostas, constata-se a inexistência de compartilhamento de informações entre as partes, a falta de fiscalização e monitoramento das operações dos fornecedores, o não-desenvolvimento dos fornecedores, e a ausência de colaboração para a criação e/ou aperfeiçoamento de processos e de insumos. No entanto, observa-se que a empresa possui uma confiança injustificada em seus fornecedores – visto que a própria não realiza as práticas sustentáveis que poderiam embasá-la –, apoiando-se no porte e na posição que ocupam no mercado.

Sendo assim, é perceptível que a empresa possui um relacionamento raso com seus fornecedores no âmbito da sustentabilidade, pois prioriza aspectos básicos de compra que, sozinhos, não dão margem para estreitamento dos laços. Além disso, a empresa tem uma perspectiva rudimentar do que se trata a pauta e de como as organizações devem atuar num contexto sustentável; limitando-se ao apoio de projetos ambientais, mas sem implantar uma cultura voltada para a sustentabilidade na cadeia de suprimentos.

Através da análise da entrevista, foi possível identificar que os principais fatores considerados pela empresa ao montar sua carteira de fornecedores (objetivo específico I) são a confiabilidade e a qualidade – não só do produto, mas de todo o serviço prestado pelo fornecedor –; e que o tipo de relacionamento entre os envolvidos (objetivo específico II) é de mercado puro – baseado em aspectos inerentes do processo de compra (preço, prazo, qualidade) e em poucas trocas de informações.

De acordo com o que foi relatado, com exceção das falas sobre sustentabilidade que o dono da empresa profere em suas palestras sobre os produtos, não há a realização de práticas de desenvolvimento direcionadas aos fornecedores (objetivo específico III), assim como não há a aplicação de práticas sustentáveis ligadas à relação fornecedor-comprador nessa cadeia de suprimentos (objetivo específico IV).

Ao longo de sua produção, o presente trabalho se deparou com alguns obstáculos que impactaram diretamente no seu resultado final. Inicialmente, a pesquisa havia sido idealizada para ser um estudo de caso múltiplo, tendo o setor moveleiro como campo a ser

estudado, escolha feita com base no conhecimento comum de que móveis são produzidos a partir de diversas matérias-primas – sugerindo uma quantidade considerável de fornecedores – e a ascensão do setor.

No entanto, após tentativas de contato por e-mail e telefone com 16 empresas diferentes – resultando em apenas uma entrevista, de fato, cujas respostas foram monossilábicas e não possuíam conteúdo suficiente a ser explorado –, a falta de abertura das empresas do setor tornou mínimo o acesso a dados reais e acarretou a necessidade de mudança de campo e do tipo de procedimento metodológico (em vez de um estudo de caso múltiplo, foi feito um estudo de caso único). Isto evidencia as complicações de se realizar estudos científicos da forma como são previamente planejados e a necessidade de adaptação da pesquisa e dos pesquisadores.

Apesar das dificuldades, este estudo pode ser um ponto de partida para futuras pesquisas; por exemplo, aplicar este formato e tema a outras indústrias, realizar de fato um estudo de caso múltiplo a partir deste modelo, fazer uma pesquisa na qual tanto a empresa focal quanto os seus fornecedores são entrevistados e os resultados comparados para averiguar se os envolvidos possuem visões integradas quanto à sustentabilidade, dentre outros.

REFERÊNCIAS

- ALVES, A. P. F.; SILVA, M. E.; SANTOS, J. G. Colaboração para a sustentabilidade: práticas de membros de uma cadeia de suprimentos do Rio Grande do Sul. **Revista de Gestão Social e Ambiental – RGSA**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 02-20, jan./abr. 2018. Disponível em: <https://rgsa.emnuvens.com.br/rgsa/article/view/1383/pdf>. Acesso em: 10 nov. 2021
- ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. **Business market management: understanding, creating, and delivering value**, 2nd ed., NJ, Pearson Prentice Hall, 2004.
- AYRES, R.U. Sustainability economics: where do we stand? *Ecological economics*. 2008.
- BARBIERI, J. C.; VASCONCELOS, I. F. G.; ANDREASSI, T.; VASCONCELOS, F. C. Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. **Revista de Administração de Empresa – RAE**, São Paulo, v. 50, n. 2, p. 146-154, abr./jun. 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/yfSJ69NTb8jcHSYr3R9bztJ/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 25 abr. 2022.
- BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRA, J. E. R. **Responsabilidade Social Empresarial e Empresa Sustentável: da teoria à prática**. São Paulo: Saraiva: 2009.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 1ª ed. São Paulo: Almedina, 2011.
- BASTIAN, E. Y. O. Guia técnico ambiental da indústria têxtil – serie P+L. São Paulo: Cetesb; Sinditêxtil, 2009. Disponível em: <https://docplayer.com.br/13290576-Textil-guia-tecnico-ambiental-da-industria-textil-serie-p-l.html>. Acesso em: 02 abr. 2022.
- BERLIM, L.G. **Transformações no campo da moda: crítica ética e estética**, 2016. 358 p. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Programa de Pós-Graduação de Ciências Sociais em desenvolvimento, Agricultura e Sociedade. Linha de Pesquisa Instituições, Mercado e Regulação, Rio de Janeiro. 2016. Disponível em: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=3766522. Acesso em: 03 jun. 2022.
- BERTAGLIA, P. R. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2020.
- BESKE, P.; LAND, A.; SEURING, S. Sustainable supply chain management practices and dynamic capabilities in the food industry: a critical analysis of the literature. **International Journal of Production Economics**, v. 152, p. 131-143, 2014.
- BHATTACHARJEE, K. Green supply chain management - challenges and opportunities. **Asian Journal of Technology & Management Research**, vol. 05, 2015.
- BOLZAN, J. F. M. Sustentabilidade nas organizações: uma questão de competitividade. **Regrad: Revista Eletrônica de Graduação da Univem**, v. 6, n. 1, p. 126-132, São Paulo, 2013. Disponível em: <http://revista.univem.edu.br/index.php/REGRAD/article/view/438/335>. Acesso em: 02 abr. 2022.

BOWERSOX, D.J.; CLOSS, D.J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BRITO, R. P.; BERARDI, P. C. Vantagem competitiva na gestão sustentável da cadeia de suprimentos: um metaestudo. **Revista de Administração de Empresa – RAE**, São Paulo, v. 50, n. 2, abr./jun. 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/LchcZbsZQ5yyM7BHD4s4pDF/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 14 dez. 2021.

CAMARGO, A. L. B. **Governança para o século 21**. In: **TRIGUEIRO, A. Meio ambiente no século 21: 21 especialistas falam da questão ambiental nas suas áreas de conhecimento**. Rio de Janeiro: Sextante, 2003.

CAMELO, G. R.; COELHO, A. S.; BORGES, R. M.; SOUZA, R. M. **Logística enxuta: a abordagem lean na cadeia de suprimentos**. Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 30, 2010, São Paulo. Disponível em: https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_tn_sto_113_741_14977.pdf. Acesso em: 12 nov. 2021.

CARMO, J. R. **O conceito de categorização: um estudo com base na literatura da área da Ciência da Informação**. 2018. 88 p. (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/189933/PCIN0178-D.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 25 mai. 2018.

CARNEIRO JUNIOR, E. S. **O papel mediador da colaboração e do engajamento no efeito das trocas sociais na sustentabilidade da cadeia de fornecedores**. 2019, 248 p. Tese (Doutorado em Administração) Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2019. Disponível em: <http://bibliotecatede.uninove.br/bitstream/tede/2093/2/Erivaldo%20da%20Silva%20Carneiro%20Junior.pdf>. Acesso em: 22 jun. 2022.

CARVALHO, A. P. de; BARBIERI, J. C. Inovações socioambientais em cadeias de suprimento: um estudo de caso sobre o papel da empresa focal. **INMR - Innovation & Management Review**, v. 10, n. 1, p. 232-256, 2013. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79310>. Acesso em: 18 mai. 2022.

CETINKAYA, B. **Developing a Sustainable Supply Chain Strategy**. In **Sustainable Supply Chain Management: Practical Ideas for Moving Towards Best Practice**. Springer – Verlag Berlin Heidelberg, 2011.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Guazzelli, 1999.

COELHO, A.; SANCHES, G. D. Inovação e sustentabilidade na cadeia de valor. FGV, 2012. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/18504>. Acesso em: 18 mai. 2022.

CORRÊA, H. L. **Gestão de redes de suprimento: integrando cadeias de suprimento no mundo globalizado**. São Paulo: Atlas, 2010.

CORRÊA, H. L. **Administração de cadeias de suprimento e logística: integração na era da indústria 4.0**. São Paulo: Atlas, 2020.

COSTA, A. C. R.; ROCHA, E. R. P. Panorama da cadeia produtiva têxtil e de confecções e a questão da inovação. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 29, p. 161, 2009. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/1964>. Acesso em: 10 jun. 2022.

CUNHA, V.; ZWICKER, R. Antecedentes do relacionamento e da performance em empresas da cadeia de suprimentos: estruturação e aplicação de modelos de equações estruturais. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 49, p. 147-161, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/DRgcvvL8tK5b57J83YqGFQH/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 12 nov. 2021.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The Sage handbook of qualitative research**. London: Sage Publication, 2011.

DULLIUS, A. C.; SHAEFFER, P. R. **Gestão sustentável da cadeia de suprimentos: um estudo de caso na empresa Thyssenkrupp elevadores**. FÓRUM INTERNACIONAL ECOINNOVAR, 3. Santa Maria, 2014. Disponível em: <http://ecoinovar.com.br/cd2014/arquivos/artigos/ECO460.pdf>. Acesso em: 29 abr. 2022.

ELKINGTON, J. Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. **California Management Review**, v.36, n.2, p.90-100, 1994.

ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron Books, 2001.

FAUSTINI, S.; ALVES, S. M. **Gestão sustentável da cadeia de suprimentos – processos, ações e critérios essenciais**. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 16., 2009, Bauru, 2009.

FERREIRA, A. B. H. **Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 5ª ed. Curitiba, Paraná: Positivo – Livros, 2010.

FERREIRA, A. P. **Sustentabilidade na díade cliente-fornecedor: uma análise sob a ótica de compras**. 2020. 69 p. (Mestrado em Gestão para a Competitividade) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo. 2020. Disponível em: https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/28855/Sustentabilidade%20da%20diade%20cliente%20fornecedor_Uma%20analise%20sob%20a%20otica%20de%20compras.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 09 abr. 2022.

FIEC. **Empresa cearense do setor têxtil é destaque no site da Confederação Nacional da Indústria pelo sucesso nas exportações**. 2022. Disponível em: <https://www1.sfiec.org.br/fiec-noticias/search/141959/exportacoes-e-importacoes-do-setor-textil-cearense-crescem-em-abril>. Acesso em: 18 jun. 2022.

FONSECA, M. L. **Gestão estratégica de relacionamento com fornecedores: um modelo de posicionamento estratégico de fornecedores**. 2012. 88 p. Tese (Mestrado em Gestão

Estratégica) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba. 2012. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/44773/R%20-%20E%20-%20MARCELE%20LEAO%20DA%20FONSECA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 02 abr. 2022.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. C. Utilizando estudo de caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. **Estudo & Debate**, v. 18, n. 2, p. 07-22, 2011. Disponível em: <http://www.meep.univates.br/revistas/index.php/estudoedebate/article/view/560>. Acesso em: 29 mai. 2022.

GAITHER, N., FRAZIER, G. **Administração da Produção e Operações**. 8ª ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/52806/000728684.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 27 mai. 2022.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed., Atlas: São Paulo, 2008.

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

GIMENEZ, C.; SIERRA, V.; RODON, J. Sustainable operations: Their impact on the triple bottom line. **International Journal of Production Economics**, v. 140, n. 1, p. 149-159, 2012.

GOBBO, S. R. Uso do DDT: um perigo eminente para a saúde humana. Projeto Qualidade da Água. 2016. Disponível em: <https://conexaoagua.mpf.mp.br/arquivos/artigos-cientificos/2016/06-uso-do-ddt-um-perigo-eminente-para-a-saude-humana.pdf>. Acesso em: 08 abr. 2022.

GOLD, S.; SEURING, S.; BESKE, P. Sustainable Supply Chain Management and Interorganizational Resources: A Literature Review. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**. v. 17, p. 230-245, 2010.

GRANEHEIM, U.H.; LUNDMAN, B. Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. **Nurse Education Today**, v. 24, p. 105-112, 2003. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=559B60C568B8949FE926D96302D704A5?doi=10.1.1.490.2963&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 26 mai. 2022.

HSIEH, H. F.; SHANNON, S. E. Three Approaches to Qualitative Content Analysis. **Qualitative Health Research**, v. 15, n. 9, 2005.

IEMI INTELIGÊNCIA DE MERCADO. **Termômetro IEMI Manufaturas Têxteis: Estimativas do Mercado Brasileiro, janeiro a dezembro de 2021**. 2021. Disponível em: <https://www.iemi.com.br/o-jeans-segundo-os-brasileiros/>. Acesso em: 17 jun. 2022.

INSTITUTO ETHOS. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial 2007**. São Paulo: Instituto Ethos, 2007.

INSTITUTO ETHOS. **Responsabilidade Social das Empresas: a contribuição das universidades 2003**. São Paulo: Instituto Ethos, 2003.

JABBOUR, A. B. L. S.; JABBOUR, C. J. C. Evolução da Gestão Ambiental e a Adoção de Práticas de Green Supply Chain Management no Setor Eletroeletrônico Brasileiro. Encontro da ANPAD, 36. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_GOL153.pdf. Acesso em: 26 mai. 2022.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KULAY, L. A.; MORITA, A. M.; MOORE, C. C. S; RAVAGNANI, M. A. S. S. **Avaliação do Ciclo de Vida da Produção de Calça Jeans**. 2017 Disponível em: http://www.advancesincleanerproduction.net/sixth/files/sessoes/5A/1/morita_am_et_al_academ.pdf Acesso em: 19 jun. 2022.

LACERDA, L. Logística Reversa: uma visão sobre os conceitos básicos e as práticas operacionais, **Revista Tecnológica**, p. 46–50, jan 2002. Disponível em: <https://docplayer.com.br/4272537-Logistica-reversa-uma-visao-sobre-os-conceitos-basicos-e-as-praticas-operacionais.html>. Acesso em: 06 mai. 2022.

LANKA, E.; LANKA, S.; ROSTRON, A.; SINGH, P. Why we need qualitative research in management studies. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, n. 2, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/7rtjHBPXpTz8zwqKBRCJHQx/?format=pdf&lang=en>. Acesso em: 24 mai. 2022.

LEITE, P. R. **Logística reversa: meio ambiente e competitividade**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

LLEWELLYN, S.; NORTHCOTT, D. The “singular view” in management case studies qualitative research in organizations and management. **An International Journal**, v. 2, n. 3, p. 194-207, 2007. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/242339363_The_singular_view_in_management_case_studies. Acesso em: 24 mai. 2022.

LOZANO, R. Towards better embedding sustainability into companies’ systems: an analysis of voluntary corporate initiatives. **Journal of Cleaner Production**, v.25, n.0, p.14-26, 2012.

MARCHESINI, M. M. P.; LIZARELLI, F. L. Barreiras à implementação da logística reversa e do Green Supply Chain Management (GSCM). **Revista de Ciência & Tecnologia**, vol. 20, n. 40, p. 69-88, 2017. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-unimep/index.php/cienciatecnologia/article/view/3683/2228>. Acesso em: 15 jun. 2022.

MARTINS, G. A. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. **RCO – Revista de Contabilidade e Organizações** – FEARP/USP, v. 2, n. 2, p. 8 - 18 jan./abr. 2008. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/4842/estudo-de-caso--uma-reflexao-sobre-a-aplicabili--->. Acesso em: 12 mai. 2022.

MAYER, R. B. **O relacionamento com fornecedores durante a pandemia de covid-19**. 2021, 101 p. Tese (Mestrado em Gestão para a Competitividade), Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo 2021
Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/30837>. Acesso em: 12 abr. 2022.

MEIRINHOS, M.; OSÓRIO, A. O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. **EDUSER: Revista de Educação**, v. 2, n. 2, 2010. Disponível em: <https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/3961/1/O%20estudo%20de%20caso%20como%20estrat%C3%A9gia%20de%20investiga%C3%A7%C3%A3o%20em%20educa%C3%A7%C3%A3o.pdf> Acesso em: 16 mai. 2022.

MELO, O. S. **Gestão de relacionamento de fornecedores: Um estudo de caso em indústria da região de Marília**. Congresso de Pesquisa Científica: Inovação, Ética e Sustentabilidade, 2. São Paulo, 2014. Disponível em: <https://revista.univem.edu.br/index.php/REGRAD/article/view/437/0>. Acesso em: 12 nov. 2021.

MENDES JUNIOR, B. O. Setor têxtil – produção, comércio internacional e perspectivas para Brasil, Nordeste, Ceará e Pernambuco em 2021. **Caderno Setorial ETENE**, ano 6, n. 185, 2021. Disponível em: https://www.bnb.gov.br/s482-dspace/bitstream/123456789/954/3/2021_CDS_185.pdf. Acesso em: 15 jun. 2022.

MIGUEZ, A. L. M. **Adoção de práticas sustentáveis no relacionamento entre compradores e fornecedores no setor de vestuário**. 2014, 170 p. Dissertação (Mestrado em Administração) Instituto COPPEAD de Administração, UFRJ, Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: https://www.coppead.ufrj.br/wp-content/uploads/2021/07/Andre_Miguez.pdf. Acesso em: 20 jun 2022.

MINAYO, M.C.S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 12ª ed, São Paulo: Hucitec, 2010.

MITSUTANI, C. (Org.). **Compras estratégicas – construa parcerias com fornecedores e gere valor para seus negócios**. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

MONCZKA, R. M.; HANDFIELD, R. B.; GIUNIPERO, L. C.; PATTERSON, J. L. **Purchasing & Supply Chain Management**. 6th ed. Cengage Learning, 2016.

MONTERA, F. L. R. **A busca das oil companies pela sustentabilidade ambiental através de suas cadeias de fornecedores**. 2021, 74 p. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial), Escola de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/30366/Dissertacao%20MEX%20FGV%20-%20Fernando%20Montera%202021%20versao%20final.pdf?sequence=1>. Acesso

em: 16 abr. 2022.

MOURA, L. R. **Gestão do Relacionamento com Fornecedores**. São Paulo, 2009.

MOURA, G. G.; POMPEO, K. L. B. **A influência do greenwashing nas atitudes do consumidor em relação às marcas que o adotam**. Seminário de Iniciação Científica da ESPM, 4. São Paulo, 2015. Disponível em: <https://acervo-digital.espm.br/Semin%C3%A1rio%20Inicia%C3%A7%C3%A3o%20Cient%C3%ADfica%20ESPM/2015/379298.pdf>. Acesso em: 11 jun. 2022.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 731-747, jul./ago. 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/YDnWhSkP3tzfXdb9YRLCPjn/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 24 mai. 2022.

NASCIMENTO, A. M. **Incorporação da sustentabilidade em cadeias de suprimentos: práticas estabelecidas e barreiras encontradas**. 2014, 176 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/3767?show=full>. Acesso em: 02 abr. 2022.

NEUMANN, C. S. R.; RIBEIRO, J. L. D. Desenvolvimento de Fornecedores: Um Estudo de Caso no Setor de Máquinas Agrícolas. **Revista Produção**, v. 14, n. 1, p. 44-53. Porto Alegre, 2004. Disponível em: <http://old.scielo.br/pdf/prod/v14n1/v14n1a05.pdf>. Acesso em: 05 abr. 2022.

NEVES, E. P. **Facilidades e dificuldades de alunos da educação de jovens e adultos sobre o currículo de matemática**. 2020, 153 p. Dissertação (Mestrado em Educação) Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/29504>. Acesso em: 17 jan. 2022

OLIVEIRA, F. P.; ZANQUETTO FILHO, H. Gestão do relacionamento comprador-fornecedor em ambientes com contratos estruturados: o caso de uma grande multinacional. **REGE – Revista de Gestão**, São Paulo, v. 18, p. 659-674, out./dez. 2011. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rege/article/download/49812/53916>. Acesso em: 12 abr. 2022.

PAIVA, A. Clima e pobreza desafiam os modelos de negócios. **Jornal Valor Online**. Rio de Janeiro, 12 set. 2008. Entrevista. Disponível em: <https://revistaea.org/pf.php?idartigo=1175>. Acesso em: 13 nov. 2022.

PAGELL, M.; Wu, Z. Building A More Complete Theory Of Sustainable Supply Chain Management Using Case Studies Of 10 Exemplars. **Journal of Supply Chain Management**, v. 45, n. 2, p. 37-56, 2009.

PAGELL, M.; SHEVCHENKO, A. Why research in sustainable supply chain management should have no future. **Journal of Supply Chain Management**, v. 50, n. 1, p. 44-55, 2014.

PAOLESCHI, B. **Almoxarifado e Gestão de Estoques - Do recebimento, guarda e expedição à distribuição do estoque**. São Paulo: Saraiva, 2018.

PATTON, M. G. **Qualitative Research and Evaluation Methods**, 3th ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2002.

PHILIPPI, L. S. **A Construção do Desenvolvimento Sustentável**. In.: EDUCAÇÃO AMBIENTAL (Curso básico a distância) Questões Ambientais – Conceitos, História, Problemas e Alternativa. Coordenação-Geral: Ana Lúcia Tostes de Aquino Leite e Naná Mininni-Media. Brasília, 2001. 5v. 2.^a Edição Ampliada.

PINTO, B. D. L. Indicadores de desenvolvimento sustentável para caracterização de melhoria contínua em processos de certificação ambiental. **Meio Ambiente Industrial**, São Paulo, 92^a ed., ano 19, p. 18-28, 2011.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2^a ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RIBEIRO, G. B. M; TINOCO M. A. C. Pesquisa bibliográfica sobre a gestão sustentável da cadeia de suprimentos análise de propostas para monitoramento da tríade da sustentabilidade. **Revista Empreender e Inovar**, v. 1, n. 1, p. 132-145, 2018. Disponível em: <https://periodicos.unifebe.edu.br/index.php/reei/article/view/626>. Acesso em: 13 nov. 2021.

ROGERS, D.S.; TIBBEN-LEMBKE, R.S. **Going backwards: reverse logistics trends and practices**. Reno, University of Nevada, 1999.

SAMPAIO, M.; REIS, M. A. S. Diferentes interpretações do conceito de supply chain management. **Revista Global**, 2007. Disponível em: <https://docplayer.com.br/687101-Diferentes-interpretacoes-do-conceito-de-supply-chain-management.html>. Acesso em: 05 jan. 2022.

SARKIS, J. A boundaries and flows perspective of green supply chain management. **Supply Chain Management: An International Journal**, vol. 17, p. 202-216, 2012.

SARTORI, S.; LATRÔNICO, F.; CAMPOS, L.M.S. **Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável: uma taxonomia no campo da literatura**. Ambiente & Sociedade. São Paulo v. XVII, n. 1 n p. 1-22, jan./mar. 2014

SEURING, S.; MULLER, M. From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. **Journal of Clean Development**. v. 16, p. 699-710, 2008.

SERRAS, P. **A influência dos sistemas de recompensas sobre a satisfação no trabalho**. 2014, 119 p. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Gestão das Instituições Financeiras). Instituto Politécnico de Lisboa, Lisboa, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/5322/1/A%20influ%C3%Aancia%20dos%20sistemas%20de%20recompensas%20sobre%20a%20satisfa%C3%A7%C3%A3o%20no%20trabalho.pdf>. Acesso em: 28 abr. 2022.

SIANO, S. A; VOLLERO, A.; CONTE, F., AMABILE, S. More than words: Expanding the taxonomy of greenwashing after the Volkswagen. **Journal of Business Research**, v.71, p.27–37, 2017.

SIEMS, E.; SEURING, S. Stakeholder management in sustainable supply chains: A case study of the bioenergy industry. **Wiley – Business Strategy and the Environment**. mar. 2021. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/bse.2792>. Acesso em: 02 mai. 2022.

SILVA, L. F. **Relações públicas e sustentabilidade empresarial no Brasil: uma análise a partir das diretrizes atuais ESG e agenda 2030**. 2022, 215 p. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) – Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, Escola de Comunicação, Arte e Design, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2022. Disponível em: <https://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/10339>. Acesso em: 18 jul. 2022.

SIMCHI-LEVI, D.; KAMINSKY, P.; SIMCHI-LEVI, E. **Cadeia de suprimentos projeto e gestão Conceitos, Estratégias e Estudos de Caso**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

SLACK, N. **Vantagem Competitiva em Manufatura**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1993.

SOARES, P. R. **Construção de um protocolo de relacionamento com fornecedores de serviços estratégicos em uma empresa pública do setor de energia**. 2021, 198 p. Tese (Mestrado em Controladoria e Finanças Empresariais) Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2021. Disponível em: <https://dspace.mackenzie.br/bitstream/handle/10899/28482/PATR%c3%8dCIA%20RANGEL%20QUEIROZ%20SANTOS%20SOARES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 13 nov. 2021.

SPEKMAN, R. E.; KAMAUFF, J. W.; MYHR, N. An empirical investigation into supply chain management: a perspective on partnerships. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 3, n. 2, p. 53-67, 1998. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.476.5614&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 05 jan. 2022.

SRIVASTAVA, S. Green supply-chain management: a state-of-the-art literature review. **International Journal of Management Reviews**, v. 9, n. 1, p. 53-80, mar. 2007.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão Socioambiental: estratégias na nova era da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

TENÓRIO, G. F. **Responsabilidade Social Empresarial: teoria e prática**. Rio de Janeiro, FGV, 2006.

TROIANI, L.; SEHNEM, S.; CARVALHO, L. Moda sustentável: uma análise sob a perspectiva do ensino de boas práticas de sustentabilidade e economia circular. **Cad. EBAPE.BR**, v. 20, n° 1, Rio de Janeiro, jan./fev. 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/3gTQDxDVnyBHwyY6tdgr9G/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 20 jun. 2022.

VACHON, S.; KLASSEN, R. D. Extending green practices across the supply chain: The impact of upstream and downstream integration. **International Journal of Operations & Production Management**, v.26, n.7, p.795-821, 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5ª ed. São Paulo:

Atlas, 2004.

VIANA, F. L. E. **A indústria têxtil e de confecções no Nordeste: características, desafios e oportunidades.** Fortaleza: Banco do Nordeste do Brasil, 2005. Disponível em: https://cultura.bnb.gov.br/s482-dspace/bitstream/123456789/186/1/2005_SDET_06.pdf. Acesso em: 19 jun. 2022.

WOLF, J. Sustainable Supply Chain Management Integration: A Qualitative Analysis of the German Manufacturing Industry. **Journal of Business Ethics**, 102, p. 221-235, 2011.

YILMAZ, K. Comparison of quantitative and qualitative research traditions: Epistemological, theoretical, and methodological differences. **European Journal of Education**, v. 48, n. 2, p. 311-325, 2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZANIRATO, S. H.; ROTONDARO, T. Consumo, um dos dilemas da sustentabilidade. **Estudos Avançados** 88. São Paulo, 2016, p. 77-92, 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ea/a/G37mRh8hrkJkGqk3yYX3qG/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 11 jan. 2022.

ZHU, Q.; SARKIS, J.; LAI, K. H. Green supply chain management innovation diffusion and its relationship to organizational improvement: an ecological modernization perspective. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 29, n. 1, p. 168-185, 2012.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO À EMPRESA

Identificação da Empresa Respondente

1. Nome do Respondente
2. Empresa
3. Cargo
4. Quantidade de fornecedores que possui

PERGUNTAS REFERENTES AO TEMA

- 1- De forma geral, como se dá o relacionamento desta empresa com seus fornecedores?
- 2- Quais os principais critérios utilizados por esta empresa para escolher um fornecedor?
- 3- O que você entende por sustentabilidade?
- 4- Quais práticas de sustentabilidade esta empresa adota? Por quê?
- 5- Quais razões levaram a empresa a adotar práticas de sustentabilidade?
- 6- Quais barreiras são enfrentadas pela empresa em relação às práticas de sustentabilidade?
- 7- A empresa exige que seus fornecedores possuam certificação ambiental reconhecida?
- 8- A empresa exige que seus fornecedores possuam certificação social reconhecida?
- 9- A empresa realiza procedimentos de auditoria para verificar se os padrões ambientais estabelecidos estão sendo cumpridos?
- 10- A empresa realiza procedimentos de auditoria para verificar se os padrões sociais estabelecidos estão sendo cumpridos?
- 11- A empresa realiza workshops, palestras, fóruns, dentre outras ações, que incentivem seus fornecedores a adotarem práticas socioambientais?
- 12- Há um trabalho conjunto entre a empresa e os seus fornecedores para o desenvolvimento dos insumos?
- 13- Há um trabalho conjunto entre a empresa e os seus fornecedores para o desenvolvimento de embalagens?
- 14- Há o compartilhamento de informação entre a empresa e seus fornecedores para melhorar a situação ambiental e social da cadeia de suprimentos?
- 15- A empresa se disponibiliza a escolher, em conjunto dos fornecedores, opções alternativas de transporte e de menores rotas para que haja a redução da emissão de gases poluentes e o aumento da eficiência do transporte?
- 16- Há algo que não foi dito ou perguntado que você gostaria de ressaltar ou acrescentar?

ANEXO A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Você está sendo convidado por **Clara Sousa de Oliveira** como participante da pesquisa de monografia intitulada **O relacionamento com fornecedores a partir das práticas sustentáveis: um estudo de caso em uma empresa fabricante de jeans**. Você não deve participar contra a sua vontade. Leia atentamente as informações abaixo e faça qualquer pergunta que desejar, para que todos os procedimentos desta pesquisa sejam esclarecidos.

1. A pesquisa realizada tem como objetivo geral analisar o relacionamento de uma empresa fabricante para com seus fornecedores, considerando sua gestão, desenvolvimento e sustentabilidade.
2. A entrevista será gravada (apenas o áudio) e posteriormente transcrita pela entrevistadora, dessa forma, será possível analisar fielmente o que foi dito durante a entrevista.
3. As respostas coletadas serão utilizadas única e exclusivamente para fins acadêmicos e para esta pesquisa em específico. Apenas a pesquisadora responsável terá acesso a elas.
4. Dados como nome do(a) entrevistado(a) e instituição em que atua não serão divulgados em nenhum momento, nem constarão na pesquisa.
5. O(A) entrevistado(a) poderá desistir da entrevista ou se recusar a continuar participando da mesma a qualquer momento e por qualquer motivo, sem que isso lhe traga qualquer prejuízo.

Endereço da responsável pela pesquisa:

<p>Nome: Clara Sousa de Oliveira Instituição: Universidade Federal do Ceará – UFC FEAAC Endereço: claraoliveira898@hotmail.com Telefone para contato: (85) 98574-2259</p>
--

<p>ATENÇÃO: Se você tiver alguma consideração ou dúvida, sobre a sua participação na pesquisa, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da UFC/PROPESQ – Rua Coronel Nunes de Melo, 1000 - Rodolfo Teófilo, fone: 3366-8344/46. (Horário: 08:00-12:00 horas de segunda a sexta-feira). O CEP/UFC/PROPESQ é a instância da Universidade Federal do Ceará responsável pela avaliação e acompanhamento dos aspectos éticos de todas as pesquisas envolvendo seres humanos.</p>

O abaixo assinado _____, declara que é de livre e espontânea vontade que está como participante de uma pesquisa. Eu declaro que li cuidadosamente este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e que, após sua leitura, tive a oportunidade de fazer perguntas sobre o seu conteúdo, como também sobre a pesquisa, e recebi explicações que responderam por completo minhas dúvidas. E declaro, ainda, estar recebendo uma via assinada deste termo.

Fortaleza, ____/____/____

(NOME DO PARTICIPANTE) Participante da pesquisa	Data: / / 2022	Assinatura:
CLARA SOUSA DE OLIVEIRA Pesquisadora	Data: / / 2022	Assinatura:
CLARA SOUSA DE OLIVEIRA Profissional que aplicou o TCLE	Data: / / 2022	Assinatura:

ANEXO B – CARTA DE ANUÊNCIA**AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL À REALIZAÇÃO DE PESQUISA**

Eu, _____ coordenador(a) do
(NOME DA INSTITUIÇÃO) autorizo a realização da pesquisa “**O relacionamento com fornecedores a partir das práticas sustentáveis: um estudo de caso em uma empresa fabricante de jeans**” a ser realizada por **Clara Sousa de Oliveira**. Autorizo o pesquisador a utilizar o espaço da **(NOME DA INSTITUIÇÃO)** para a realização da entrevista. Afirmando que não haverá qualquer implicação negativa aos sujeitos da pesquisa que não queiram ou desistam de participar do estudo.

Fortaleza, de _____ de 2022.

(NOME DO DIRETOR, COORDENADOR, RESPONSÁVEL)

Incluir carimbo da instituição e assinatura
do diretor/coordenador/responsável