

45h

**DIVULGAÇÃO DAS PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE SOCIAL
ENVOLVENDO OS FORNECEDORES – ANÁLISE DA INDÚSTRIA
AUTOMÓVEL**

Elisabete Correia

Professor Adjunto

Coimbra Business School | ISCAC, Instituto Politécnico de Coimbra e CEFAGE-UBI
Quinta Agrícola, Bencanta, 3040-316 Coimbra, Portugal,

Susana Garrido Azevedo

Professor associado

Universidade da Beira Interior, Departamento de economia e Gestão e CEFAGE-UBI
Polo IV - Estrada do Sineiro, 6200 - 209 Covilhã, Portugal

Helena Carvalho

Assistente

Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Ciências e Tecnologia, Departamento de
Engenharia Mecânica e Industrial e UNIDEMI
2829-516 Caparica, Portugal

Área Temática: H) Responsabilidade Social Corporativa

Palavras chave: sustentabilidade social, práticas sociais de sustentabilidade, indústria
automóvel, fornecedores, cadeia de abastecimento

Divulgação das práticas de sustentabilidade social envolvendo os fornecedores – análise da indústria automóvel

Resumo

O principal objetivo deste trabalho é compreender que tipo de práticas de sustentabilidade social as empresas implementam nas atividades que envolvem interação com os fornecedores da sua cadeia de abastecimento. Para tal, foram analisados os relatórios de sustentabilidade dos principais fabricantes da indústria automóvel. A análise de conteúdo permitiu identificar as principais práticas divulgadas. Um dos principais resultados é o de que embora a maioria das empresas reporte práticas sociais em todas as áreas que envolvem ou implicam interação com os fornecedores, parecem optar por implementar práticas onde as decisões são unilaterais em detrimento de práticas que envolvem trabalho conjunto, colaborativo, entre as empresas e os seus fornecedores.

Introdução

Uma vez que para que um produto chegue ao cliente passa por diversas fases e entidades, o interesse pelas questões da sustentabilidade considerando a Cadeia de Abastecimento (CA) tem registado um interesse crescente no meio académico e nas empresas (Seuring e Müller, 2008; Klassen e Vereecke, 2012; Morali e Searcy, 2013). Integrar a sustentabilidade nas decisões e atividades das empresas, implica considerar todas as etapas da sua CA, e os seus parceiros da CA como os fornecedores. Assim, muitas empresas têm procurado integrar a sustentabilidade na gestão da sua cadeia de abastecimento como resposta às pressões dos seus *stakeholders*, mas também porque podem conseguir maiores vantagens competitivas (Carter e Rogers, 2008). A maior consciencialização sobre as questões relacionadas com a sustentabilidade exerce também pressão para que as empresas comuniquem os seus esforços, podendo ser utilizados vários instrumentos para divulgação da informação (Websites, relatórios de sustentabilidade, etc.).

Considerando as várias dimensões da sustentabilidade (económica, ambiental e social), na literatura tem predominado a integração da dimensão ambiental na Gestão da Cadeia de Abastecimento (GCA) em detrimento da dimensão social, como realçado, entre outros, por Ahi e Searcy (2015) e Rentizelas *et al.* (2018). A integração da dimensão social da sustentabilidade (sustentabilidade social) nas operações das empresas traduz-

se nas práticas sociais. Vários autores salientam a importância de envolver os fornecedores em atividades de sustentabilidade social. Em particular a integração dos aspetos sociais nas compras e outras atividades que envolvem os fornecedores é crítico dado que os fornecedores influenciam os *inputs* do sistema. Além disso, as suas práticas influenciam o desempenho da empresa compradora e de toda a CA. Por outro lado, os *stakeholders* podem atribuir a responsabilidades à empresa focal pelo comportamento ou situação indesejável, a nível ambiental ou social, que tem lugar nas suas operações a montante na sua CA (Gimenez e Tachizawa, 2012). Hofmann *et al.* (2014) destacam que as empresas se posicionam em relação a esses aspetos aprovando, desaprovando, ignorando ou tolerando o comportamento dos seus fornecedores nas suas atividades de seleção, monitorização ou desenvolvimento dos fornecedores. Para além da empresa compradora poder desenvolver várias iniciativas que implicam interação com os fornecedores para melhorar o desempenho social do fornecedor, essas iniciativas podem ter o intuito de melhorar também o seu próprio desempenho social.

Considerando a importância da integração das questões sociais na GCA, o facto desta questão necessitar de ser mais investigada, como salientam Yawar e Seuring (2017), e os argumentos que defendem a importância dos fornecedores para a sustentabilidade na CA, o principal objetivo deste trabalho é analisar quais as principais práticas sociais que as empresas implementam nas atividades que envolvem interação com os fornecedores na sua CA.

Conhecer as práticas sociais adotadas por empresas da indústria automóvel, que é uma das indústrias mais dependentes dos fornecedores (Caniëls *et al.*, 2013), com elevada importância em termos económicos e sociais, e uma das mais desenvolvidas em termos de sustentabilidade (Thun e Müller, 2010), pode contribuir para que outras empresas de outras indústrias tomem conhecimento do que pode ser feito para serem bem sucedidas no caminho para a sustentabilidade.

2. Revisão da literatura

A consideração da sustentabilidade na CA requer que as organizações implementem um conjunto de práticas que reflitam as preocupações associadas às dimensões ambientais, sociais e económicas da sustentabilidade (Seuring e Müller, 2008). Ao longo da última década muitos dos trabalhos de investigação procuraram analisar as práticas de sustentabilidade na CA (e.g. Zhu e Sarkis, 2004; Vachon e Klassen, 2006; Eltayeb *et*

al., 2011). O foco tem sido colocado na dimensão ambiental, sendo as práticas sociais um tema menos explorado na literatura tendo ganho maior importância nos últimos anos (Marshall *et al.*, 2015). A sustentabilidade social na CA abrange a gestão de várias questões sociais, nem sempre consensuais entre os autores (Mani *et al.*, 2015). Por exemplo, Marshall *et al.* (2015) classificam estas questões sociais em duas categorias: i) básica - que se refere à segurança, saúde e bem estar, e ii) avançada - que inclui os vários aspetos sociais relacionados com o produto e processos. Carter e Jennings (2002) consideram que as questões sociais a serem abordadas são a diversidade, a filantropia, a segurança e os direitos humanos.

A integração da sustentabilidade social nas operações das empresas traduz-se nas práticas sociais. Ao nível da CA, consideramos neste trabalho que estas práticas sociais podem configurar abordagens e ações corporativas dirigidas para as pessoas e incluem aspetos como segurança e saúde, higiene, salários mínimos, educação, proibição de trabalho escravo e de trabalho infantil, diversidade de género *etc.* (Mani *et al.*, 2015). Estas práticas contribuem para a segurança e o bem estar das pessoas e desenvolvimento local (Sancha *et al.*, 2016), ou seja, podem ter um foco interno que tem em conta o comportamento da empresa em relação aos seus trabalhadores e uma perspetiva externa que se foca na responsabilidade da empresa em relação aos seus *stakeholders* externos, onde se inclui a comunidade local mas também outros *stakeholders* (Rentizelas *et al.*, 2018). As práticas sociais consideram assim tanto o ambiente interno das empresas como o ambiente externo (Pullman *et al.*, 2010) e podem envolver os parceiros da CA e outros *stakeholders* (e.g. Organizações não governamentais), i.e., podem ser intraorganizacionais e interorganizacionais.

Para além da identificação das questões sociais a ser consideradas na CA, vários autores identificaram também diferentes formas de abordar as questões sociais. Alguns, destacam a importância de algumas dessas questões nas compras, na logística, no desenvolvimento de fornecedores, na seleção de fornecedores, *etc.* (Mani *et al.*, 2015). Yawar e Seuring (2017) salientam que a literatura sobre sustentabilidade social na CA discute predominantemente aspetos sociais relacionadas com os fornecedores que afetam as pessoas envolvidas na CA. A literatura identifica também os aspetos sociais que podem estar relacionados com os fornecedores: Trabalho infantil e trabalho forçado (Awaysheh e Klassen, 2010; Winter e Lasch, 2016); Diversidade (Carter e Jennings (2004); Discriminação (Yakovleva *et al.*, 2012); Saúde e segurança (Carter e Jennings, 2004); Ética (Holt e Ghobadian, 2009; Mani *et al.*, 2016); Filantropia (Carter e Jennings, 2004; Hutchins e Sutherland, 2008); Práticas laborais (Pagell e Wu, 2009); Direitos

humanos (Anisul Huq *et al.*, 2014); Salários (Wilkinson *et al.* (2001); Formação (De Brito *et al.*, 2008); Sustainable sourcing (Carter e Jennings, 2004); Fornecedores locais (Carter e Jennings, 2004; Pullman *et al.*, 2010); Responsabilidade do produto (Zsidisin, 2003); Bem estar dos trabalhadores (Wilkinson *et al.*, 2001).

No que se refere às práticas relacionadas com os fornecedores, podemos encontrar ainda diferentes categorizações. Por exemplo, Marshall *et al.* (2015) distinguem entre práticas sociais baseadas no mercado e práticas sociais baseadas nos processos. Sancha *et al.* (2016) distinguem entre práticas de avaliação e de colaboração. Verifica-se que as propostas de categorizações de práticas ambientais apresentam outro tipo de categorias, englobando as preocupações ambientais na gestão de compras e no processo de seleção de fornecedores, o que não é tão comum quando é considerada a dimensão social. Neste trabalho estendemos a categorização das práticas ambientais às práticas sociais, sendo utilizadas as categorias que se apresentam na Tabela 1.

Tabela 1. Categorias de práticas sociais envolvendo os fornecedores

Categorias de práticas	Definição	Autores
Compras sociais	Reúne todas as práticas relacionadas com a integração das preocupações sociais no processo de compras	Pullman <i>et al.</i> (2010)
Seleção social de fornecedores	Captura a forma como a empresa compradora modifica os seus critérios de seleção de fornecedores para integrar a dimensão social	Adaptado de Tate <i>et al.</i> (2012)
Avaliação e monitorização social de fornecedores	Reúne todas as atividades realizadas pela organização compradora a fim de avaliar e controlar as práticas e desempenho social dos seus fornecedores	Adaptado de Vachon e Klassen (2006)
Colaboração social com fornecedores	Incluem práticas que traduzem o esforço e envolvimento direto da empresa com os seus fornecedores seja para lhes fornecer apoio para melhorar as suas competências e o seu desempenho social, seja trabalhando diretamente em conjunto com a empresa para planear e executar soluções que visem melhorar o desempenho social da empresa compradora	Adaptado de Vachon e Klassen (2006); Vachon e Klassen, (2008)
Desenvolvimento social de fornecedores	Reúne todas as atividades desenvolvidas pela empresa compradora para melhorar as competências e o desempenho social dos fornecedores	Adaptado de Eltayeb <i>et al.</i> (2011); Tate <i>et al.</i> (2012)
Envolvimento social dos fornecedores	Reúne todas as atividades desenvolvidas pelos fornecedores em conjunto com a empresa compradora para melhorar o desempenho social da empresa compradora	Adaptado de Tate <i>et al.</i> (2012)

Compras sociais

Como já anteriormente referido, a empresa compradora pode desenvolver várias iniciativas que implicam interação com os fornecedores para melhorar tanto o seu próprio desempenho ambiental e social como o do próprio fornecedor. Para contribuir para a sustentabilidade social a empresa compradora pode decidir incluir preocupações sociais nas compras – compras sociais (Pullman *et al.*, 2010). Por exemplo, as empresas podem definir uma política para a área de compras que considere questões sociais como privilegiar certos fornecedores como minorias /mulheres (Carter e Jennings, 2002) ou fornecedores locais (Pullman *et al.*, 2010). Uma outra prática pode ser ter programas

de formação/educação para o departamento de compras em *ethical sourcing* e outras questões sociais (Awaysheh e Klassen (2010). À semelhança do que acontece com as questões ambientais, outra forma que pode contribuir para a sustentabilidade é exigir que os fornecedores cumpram determinados requisitos incluindo essas exigências nos contratos de fornecimento. Este tipo de requisitos sociais pode levar os fornecedores a fazer o mesmo tipo de exigências aos seus próprios fornecedores e assim sucessivamente, provocando um efeito multiplicador.

Seleção de fornecedores

A seleção de fornecedores tradicionalmente baseia-se em fatores económicos, a fim de minimizar o custo de compra, sendo as questões da sustentabilidade uma questão mais recente (Rentizelas *et al.*, 2018). Embora a inclusão dos aspetos ambientais na seleção de fornecedores seja menos comum dos que os sociais, a literatura mostra alguns exemplos de casos onde estes aspetos sociais são incluídos no processo de seleção (e.g. Bai e Sarkis 2010). A seleção de fornecedores pode contribuir para garantir uma melhoria no desempenho social da empresa compradora. Estendendo a noção de práticas ambientais às práticas sociais de seleção de fornecedores, podemos dizer que estas capturam a forma como a empresa compradora modifica os seus critérios de seleção de fornecedores para integrar a dimensão social da sustentabilidade (Tate *et al.*, 2012). Estas práticas de seleção podem ser implementadas de modo unilateral (Tate *et al.*, 2012), mas podem também requerer o envolvimento dos potenciais fornecedores para verificar da sua capacidade para cumprir com requisitos mínimos ao nível da sua gestão e desempenho da sustentabilidade. Podem envolver visitas às instalações dos potenciais fornecedores, auditorias, etc. (Klassen e Vereecke, 2012; Mani *et al.*, 2015). No entanto, estas últimas reservam-se, regra geral, a fornecedores estratégicos uma vez que implicam a aplicação de maiores recursos.

Avaliação e monitorização de fornecedores

O processo de avaliação de fornecedores é um processo distinto do processo de seleção de fornecedores. Só depois de um fornecedor ser selecionado, decorre o processo de avaliação para monitorizar o seu desempenho (Rentizelas *et al.*, 2018).

As atividades avaliação ou de monitorização social representam as atividades realizadas pela organização compradora a fim de avaliar e controlar os seus fornecedores (Vachon e Klassen, 2006; Sancha *et al.*, 2016) em relação às questões sociais (condições de trabalho, direitos humanos, trabalho infantil, etc.). Esta monitorização baseia-se na premissa de que a empresa compradora decide melhorar o

desempenho dos seus fornecedores, o que contribuir para a melhoria da sustentabilidade na CA (Vachon e Klassen, 2006; Klassen e Vereecke, 2012). Por exemplo, a empresa pode proibir o trabalho infantil, a discriminação de género e sexual aos seus fornecedores (Mani *et al.*, 2015). Para efetuar a avaliação desta e outras práticas, a empresa compradora pode recorrer por exemplo a auditorias (Awaysheh e Klassen, 2010; Marshall *et al.*, 2015; Sancha *et al.*, 2016), ou inquéritos (Vachon e Klassen, 2006; Marshall *et al.*, 2015). O processo de avaliar as práticas e o desempenho permite a aquisição de conhecimentos sobre os pontos fortes e fracos de cada fornecedor. Comunicar os resultados dessa avaliação permite dar aos fornecedores indicações para melhorias (Sancha *et al.*, 2016). Apesar de implicar interação entre as empresas da CA, este tipo de práticas de monitorização são externas à empresa compradora e não implicam investimentos ou alocação de recursos para os fornecedores mas uma *arms-length approach* à sustentabilidade (Vachon e Klassen, 2006; Sancha *et al.*, 2016).

Colaboração com fornecedores

Quando as práticas compreendem o envolvimento direto da organização compradora com os seus fornecedores para desenvolver conjuntamente soluções sociais, essas práticas podem designar-se de colaborativas (Vachon e Klassen, 2006; Sancha *et al.*, 2016). Sancha *et al.* (2016) salientam que a colaboração pressupõe a cooperação entre ambos e pretende melhorar conjuntamente o desempenho. Segundo Tate *et al.* (2012) a interação entre comprador-fornecedor incluem práticas de desenvolvimento de fornecedores e práticas de envolvimento de fornecedores. A primeira categoria capta as práticas em que os a empresa compradora oferece apoio e orientação ao fornecedor a fim de o ajudar a melhorar as suas competências e o seu desempenho social. Este apoio pode traduzir-se no fornecimento de assistência técnica, formação e consultoria (Mani *et al.*, 2015), avaliação e ajuda direta aos fornecedores para a melhoria dos seus processos e condições de trabalho através da realização de visitas e reuniões, seminários de sensibilização (Klassen e Vereecke, 2012), etc. As práticas de envolvimento, segundo Tate *et al.* (2012), distinguem-se das anteriores pelo facto dos fornecedores estarem envolvidos com a empresa compradora para melhorar as práticas e desempenho social desta. O trabalho conjunto pode procurar reduzir os riscos/perigos para os trabalhadores, a troca de informação e *know-how* e investigação conjunta (Vachon e Klassen, 2008; Marshall *et al.*, 2014, 2015; Sancha *et al.*, 2016). Isto não significa que em ambos os tipos de práticas colaborativas não se pretenda a melhoria

do desempenho de ambos; o foco é que está mais colocado, no caso das práticas de desenvolvimento, no desempenho do fornecedor.

Nesta abordagem colaborativa as empresas compradoras formam relações fortes e estreitas com certos fornecedores e podem desta forma melhor alinhar os seus interesses e objetivos com os das suas empresas fornecedoras, o que pode significar níveis mais elevados de desempenho (Zhu e Sarkis, 2004; Chen *et al.*, 2004). A literatura destaca os potenciais benefícios da colaboração com os fornecedores, suportado em vários estudos (*e.g.*; Handfield *et al.*, 1997; Geffen e Rothenberg, 2000; Holt e Ghobadian, 2009).

3. Metodologia

A indústria automóvel está entre uma das mais relevantes a nível mundial (Vanalle e Santos, 2014). Sendo uma indústria com grande visibilidade e presença em vários pontos do globo, para responder às pressões e expectativas dos vários *stakeholders* esta indústria tem considerado estas preocupações das suas decisões e atividades (Thun e Müller, 2010). Muitas destas empresas têm figurado em vários rankings relacionados com a sustentabilidade.

Uma análise dos principais *rankings* (Dow Jones Sustainability Index - DJSI, Global 100 Most Sustainable Corporations, Green Ranking Global Top 100, e o Global CSR RepTrak 100) para os anos de 2017, 2018 e 2019, permitiu selecionar as empresas para análise. Foram selecionados os principais fabricantes de automóveis que estivessem presentes num dos *rankings* em pelo menos num dos anos. Excluimos da análise fornecedores e pequenas empresas tal como Morali e Searcy (2013). Na linha de Pagell e Wu (2009) e de Tate *et al.* (2010) este trabalho centra-se assim em empresas que são consideradas como relativamente avançadas nas suas práticas de sustentabilidade, sendo mais provável por isso que divulguem informação em relação a essas atividades através de relatórios de sustentabilidade.

Os relatórios de sustentabilidade têm sido amplamente usados na literatura para análise das questões relacionadas com a sustentabilidade das empresas e das suas CA (*e.g.*, Tate *et al.*, 2010), inclusive na indústria automóvel (*e.g.* Nunes e Bennett, 2010). A disponibilidade dos relatórios para análise foi verificada através da consulta às bases de dados do website do GRI (<http://www.globalreporting.org>) e posteriormente dos websites das empresas. Tendo em conta os relatórios disponíveis, foi considerado adequado escolher os relatórios dos mesmos anos 2016, 2017 e 2018. Considerar os

relatórios durante três anos, permitiria alargar as possibilidades de identificar um maior número de práticas. A Tabela 2 mostra as empresas e os relatórios analisados.

Tabela 2. Empresas e relatórios selecionados para análise

Cód	Empresas	Relatórios de sustentabilidade
C1	Audi	<i>Audi sustainability report 2016, 2017, 2018</i>
C2	Bayerische Motoren Werke AG (BMW group)	<i>BMW group: sustainable value report 2016, 2017, 2018</i>
C3	Daimler	<i>Daimler sustainability report 2016, 2017, 2018</i>
C4	Fiat Chrysler Automobiles NV	<i>Fiat Chrysler Automobiles (FCA): FCA sustainability report 2016, 2017, 2018</i>
C5	Ford Motor Company	<i>Ford Motor Company: sustainability report 2016/17, 2018/19</i>
C6	General Motors	<i>GM Sustainability Report 2016, 2017, 2018</i>
C7	Honda Motor Co Ltd	<i>Honda Sustainability Report 2016, 2017, 2018</i>
C8	Nissan Motor Co Ltd	<i>Nissan: sustainability report 2015/2016, 2017, 2018</i>
C9	Peugeot (PSA group)	<i>PSA Peugeot citroen: corporate social sustainability report 2016, 2017, 2018</i>

A análise de conteúdo foi o método usado para avaliar as informações dos relatórios de sustentabilidade das empresas selecionadas. Este método tem como primeiro propósito proceder à descrição objetiva, sistemática e, eventualmente quantitativa dos conteúdos dos diversos tipos de comunicações (por exemplo, entrevistas, imagens, documentos de natureza vária) (Amado, 2013). Permite aos investigadores sintetizar textos com um grande número de palavras em categorias menores. Os relatórios selecionados para análise apresentam uma extensão de texto para análise significativa que torna a análise de conteúdo apropriada, tal como argumentado por Morali e Searcy (2013). A análise de conteúdo é frequentemente aplicada no estudo dos relatórios de sustentabilidade. No nosso trabalho usamos contudo uma abordagem dirigida (Mayring, 2000). Nesta abordagem o investigador classifica o texto numa categoria previamente definida. Este tipo de abordagem não elimina a possibilidade de identificar novas categorias a partir dos dados recolhidos.

Depois de definir o objetivo de investigação, a fase seguinte na análise de conteúdo é a definição do *corpus* de documentos a analisar (identificado na Tabela 2) e posteriormente definir as categorias e unidades de análise. Como categorias foram definidas as seguintes: Compras sociais (CS), Seleção social de fornecedores (SSF), Avaliação e monitorização social de fornecedores (ASF), Desenvolvimento social com fornecedores (DSF) e Envolvimento social dos fornecedores (ESF). Para cada categoria foram identificadas algumas práticas com base na revisão da literatura. Como se

pretende determinar a ocorrência das práticas nos relatórios, foi necessário definir as regras de enumeração, ou seja, definir o que contar e como contar. Uma vez que é considerado pertinente a presença no texto de unidades de análise/elementos que possam representar práticas a classificar nas categorias previamente estabelecidas, a unidade de análise definida foi a frase. Depois de analisada, a classificação foi confirmada por outro investigador. Não se pretendeu contar o número de vezes que uma prática surge, mas se surge ou não, pois o objetivo definido consistia na identificação das práticas divulgadas.

4. Apresentação e discussão dos resultados

Os resultados da análise de conteúdo dos relatórios de sustentabilidade das empresas selecionadas são apresentados nas Tabela 3, Tabela 4, Tabela 5 e Tabela 6.

A Tabela 3 apresenta as práticas identificadas em relação às compras e que integram questões sociais.

Tabela 3. Compras Sociais

Cod	Práticas	Autores	Empresas
<i>Previamente definidas</i>			
PCS1	Ter programas de formação/educação para o departamento de compras em <i>ethical sourcing</i> e outras questões sociais	Alwaysheh e Klassen (2010)	C2(16), C3(17,18), C6(17), C8(17,18)
PCS2	Ter políticas de compras que privilegiem certos fornecedores como minorias/mulheres	Carter e Jennings (2002)	C4(16), C5(18), C6(16,17,18), C8(17)
PCS3	Assegurar o movimento de entrada dos produtos comprados em segurança nas instalações	Carter e Jennings (2002)	
PCS4	Comprar a fornecedores locais	Pullman <i>et al.</i> (2010)	C4(16,17,18), C6(17,18,19), C9(17,18)
PCS5	São consideradas questões éticas e de recursos humanos/bem-estar nas decisões de compras	Holt e Ghobadian (2009)	C1(17,18), C9(17,18)
<i>Provenientes da análise</i>			
PCS6	Estabelecer critérios sociais que os fornecedores devem cumprir nas compras como o cumprimento de <i>standards, guidelines ou legislação</i>		C1(17,18), C2(16,17,18), C3(16,18), C4(17,18), C5(16), C6(16,17,18), C7(17,18), C8(17,18), C9(17,18)
PCS7	Assegurar compras responsáveis de materiais/produtos oriundos de zonas livres de conflitos (<i>conflict-free</i>)		C4(16,17,18), C5(17,18), C6(17,18), C7(17,18), C9(17,18)
PCS8	Incluir critérios sociais nos termos e condições dos contratos de fornecimento		C2(17,18), C6(16,17,18)
PCS9	Ter um código de conduta para as compras/fornecedores incluindo questões sociais		C4(16), C7(17,18)
PCS10	Compras são realizadas a fontes de fornecimento socialmente amigáveis		C2(16), C4(17,18)
PCS11	Assegurar que a dimensão social é considerada nas decisões de compras		C4(16,17,18)
PCS12	Ter uma política de compras que recomenda que as questões sociais sejam consideradas		C7(16), C9(17,18)

Como se pode observar, todas as empresas apresentam práticas sociais nesta categoria. Contudo, tal como se verificou para as restantes categorias (Tabela 1), nem sempre a classificação dos segmentos de texto retirados dos relatórios permitiram associa-los às práticas previamente identificadas na revisão da literatura. Assim, foi possível identificar nos relatórios outras práticas das empresas no âmbito das compras sociais (PCS6 a PCS12). A prática que parece ser mais comum entre as empresas é a inclusão de critérios sociais nas compras como o cumprimento de *standards*, *guidelines* ou legislação. Todas as empresas mencionam esta prática (PCS6). Outra das práticas mais destacadas pelas empresas são as compras de materiais/produtos oriundos de zonas livres de conflitos (*conflict-free*) (PCS7). Esta parece ser uma prática que não merece muito destaque em estudos anteriores, mas assinalada nos relatórios mais recentes analisados.

Sendo um dos requisitos para a sustentabilidade, há que prestar atenção ao processo de seleção de fornecedores, ponto inicial da relação entre a empresa “cliente” e o fornecedor. A Tabela 4 apresenta as práticas que integram a dimensão social da sustentabilidade nesse processo de seleção.

Tabela 4. Seleção social de fornecedores

Cod	Práticas	Autores	Empresas
<i>Previamente definidas</i>			
PSS1	Inclui considerações sociais nos critérios de seleção de fornecedores	Adaptado de Vachon e Klassen, (2006); Gonzalez-Benito e Gonzalez-Benito (2005); Rao e Holt (2005); Montabon <i>et al.</i> (2007); Thun e Müller (2010)	C2(16,17), C4(16,17,18), C6(16), C7(17), C8(18), C9(17,18)
PSS2	Fornecedores potenciais devem demonstrar que possuem um sistema certificado para gestão da saúde e segurança dos trabalhadores	Adaptado de Zhu <i>et al.</i> (2008), Zhu e Sarkis (2004); Vachon e Klassen, (2006); Paulraj (2011)	C4(16,17,18)
PSS3	A empresa realiza auditorias/visitas ao local dos potenciais fornecedores	Adaptado de Gavronski <i>et al.</i> (2011)	C4(16,17,18)
PSS4	Fornecedores devem demonstrar a sua capacidade para assegurar o desempenho social da sua CA	Adaptado de Paulraj (2011)	C4(16,17,18), C9(18)
<i>Provenientes da análise</i>			
PSS5	Fornecedores potenciais devem demonstrar que possuem um código de conduta e o seu compromisso com questões sociais		C4(16,17,18)

Relativamente a esta categoria, 67% das empresas referem práticas sociais relacionadas com a seleção de fornecedores. Destas, a maioria refere apenas que contempla questões sociais nos critérios de seleção (PSS1), não especificando que tipo de questões são integradas nem como são verificadas as exigências que lhes são colocadas (por exemplo, auditorias aos potenciais fornecedores). A literatura mostra que

a integração da dimensão ambiental na seleção de fornecedores é muito relevante (Kannan *et al.*, 2014), e em particular na indústria automóvel (Vanalle e Santos, 2014). No entanto, isso parece não acontecer para as práticas sociais. Ao contrário de estudos no âmbito das práticas ambientais (e.g. Vanalle e Santos, 2014), práticas como a Certificação de sistemas de gestão, no caso relacionados com as questões sociais, nomeadamente certificação baseada nas normas OHSAS 18001 ou ISO 45001, não parecem ser muito valorizadas no processo de seleção de fornecedores. Apenas uma empresa refere esta prática.

As práticas de avaliação e monitorização social de fornecedores identificadas nos relatórios apresentam-se na Tabela 5.

Tabela 5. Avaliação e monitorização social de fornecedores

Cod	Práticas	Autores	Empresas
<i>Previamente definidas</i>			
PAS1	Envio de questionários aos fornecedores sobre saúde e segurança e/ou sobre anti-corrupção e outras questões sociais	Marshall <i>et al.</i> (2015)	C2(16,17), C3(16,18), C4(16,17,18), C5(16), C7(17,18), C9(17)
PAS2	Avaliar o desempenho dos fornecedores através de avaliação formal usando orientações e procedimentos com foco social	Sancha <i>et al.</i> (2016)	C2(16,17), C4(16,17,18), C5(18), C6(16,17), C7(18), C9(17,18)
PAS3	Assegurar que os fornecedores dotam os seus trabalhadores com equipamentos de segurança em zonas perigosas	Awaysheh e Klassen (2010)	
PAS4	Realizar auditorias aos sistemas de gestão internos dos fornecedores relacionados com questões sociais (e.g. segurança e saúde)	Awaysheh e Klassen (2010); Marshall <i>et al.</i> (2015); Sancha <i>et al.</i> (2016)	C2(16,18), C4(16,17,18), C5(17,18), C6(17), C8(17,18), C9(17,18)
PAS5	Assegurar que os fornecedores não discriminam os seus próprios trabalhadores	Awaysheh e Klassen (2010)	C4(17,18), C5(17)
PAS6	Requerer aos fornecedores que reportem a composição dos seus componentes/produtos, em particular quanto à segurança dos químicos presentes nos mesmos	Klassen e Vereecke (2012)	C4(16), C6(16), C7(16)
PAS7	Garantir que os fornecedores não usam trabalho infantil/forçado/ escravo	Marshall <i>et al.</i> (2015); Awaysheh e Klassen (2010)	C2(16,17), C4(17,18), C5(17,18), C8(17,18), C9(17,18)
PAS8	Garantir que os fornecedores cumprem com a legislação local (e.g. legislação do trabalho)	Carter e Jennings (2002)	C5(17), C8(17,18)
PAS9	Visitar as instalações dos fornecedores para assegurar que não exploram os seus trabalhadores e têm condições de trabalho seguras e dignas	Carter e Jennings (2002); Marshall <i>et al.</i> (2015); Awaysheh e Klassen (2010)	C6(17), C9(17,18)
PAS10	Garantir que fornecedores obtêm a certificação OHSAS 18001 ou a certificação de outro sistema de Higiene e Segurança como as SA 8000/ISO 45001	Marshall <i>et al.</i> (2015); Mani <i>et al.</i> (2015)	C2(16,17,18)
PAS11	Solicitar que os fornecedores de 1ª linha peçam aos seus fornecedores que se comprometam com os requisitos estabelecidos pela empresa/cumprimento da legislação relacionada com questões sociais	Marshall <i>et al.</i> (2015)	C2(16,17), C3(16,18), C5(17), C6(16,17,18), C7(17,18), C9(17,18)
PAS12	Assegurar que os fornecedores pagam aos seus trabalhadores um salário acima do salário mínimo	Awaysheh e Klassen (2010)	
<i>Provenientes da análise</i>			
PAS13	Monitorizar/avaliar/encorajar os fornecedores em relação a questões sociais		C2(16), C3(16), C4(16,18), C4(16,17,18), C5(17,18), C7(17,18), C9(17,18)

PAS14	Assegurar que os fornecedores garantem o cumprimento de condições de trabalho (legislação e medidas para melhorar performance)	C4(17,18)
PAS15	Assegurar que os fornecedores garantem oportunidades iguais, condições de trabalho justas, tempo de trabalho adequado, compensação igual e direitos à formação	C4(17,18)
PAS16	Garantir que fornecedores conhecem e cumprem com as políticas e compromissos (Códigos de conduta, Global terms, etc)	C2(16,17,18), C4(16,17,18), C5(17,18), C6(16,17,18), C9(17,18)
PAS17	Solicitar que os fornecedores reportem a origem dos seus materiais (conflict free/ materials of concern)	C2(16,17,18), C4(16,17,18), C5(17,18), C6(17,18), C7(17,18), C8(17,18), C9(17,18)
PAS18	Fazer análise de risco aos fornecedores para identificar riscos associados às questões sociais	C2(16,17,18), C4(16,17,18), C6(18), C7(17,18), C8(17,18), C9(17,18)
PAS19	Auditorias feitas por entidades externas	C3(18), C4(16,17,18), C5(18), C7(18), C8(17,18)
PAS20	Procedimentos formais de avaliação incluindo o âmbito social	C2(16,17,18)
PAS21	Avaliação do impacto dos fornecedores na sociedade	C2(16,17), C4(17,18)
PAS22	Avaliação das práticas laborais	C4(17,18)
PAS23	Avaliação dos direitos humanos	C2(16,17), C4(17,18)
PAS24	Estabelecer critérios (standards) sociais aos seus fornecedores	C2(16,17,18), C4(17,18)

De entre as práticas de avaliação/monitorização de fornecedores, destaca-se a menção à realização de auditorias com foco social (PAS4) e a utilização de questionários (PAS1) como formas de monitorizar o desempenho social dos fornecedores (67% das empresas em ambas as práticas). As auditorias podem servir para verificar a não conformidade com as exigências requeridas ou verificar o potencial para melhorias. Cinco das empresas referem que as auditorias podem ser conduzidas não apenas por equipas internas, mas por auditores externos (PAS19). Seja através de auditorias ou outras formas não referidas, parece que muitas empresas (67%) estendem a avaliação das práticas sociais para além dos fornecedores de 1ª linha (PAS11). Isto mostra que algumas empresas se preocupam em disseminar os conceitos de sustentabilidade nas suas CA (Vanalle e Santos, 2014). A maioria das empresas (67%) referem também proceder à análise de risco dos seus fornecedores em termos sociais. Refira-se ainda a importância que aspetos como o trabalho infantil/forçado/escravo tem para as empresas analisadas (PAS7), bem como o assegurar que os seus os fornecedores garantam que a origem dos seus materiais/produtos é de zonas livres de conflitos (PSA17), com 56% das empresas a identificarem a primeira prática e 78% a segunda. Este tipo de práticas de monitorização/avaliação não significa necessariamente que as empresas desenvolvam um nível de relacionamento de longo prazo. Poderá ser utilizada uma

abordagem que é caracterizada por manter relacionamentos de curto prazo com os fornecedores com reduzido envolvimento por parte destes (*arm's length approach*) (Vachon e Klassen, 2006). Isto pode representar um claro obstáculo à implementação de novos processos e tecnologias ao nível da sustentabilidade na CA (Caniëls *et al.*, 2014).

Relativamente às práticas colaborativas para desenvolver os fornecedores em termos sociais as empresas divulgam as práticas que constam da Tabela 6.

Tabela 6. Colaboração social com fornecedores

Cod	Práticas	Autores	Empresas
Desenvolvimento social de fornecedores			
<i>Previamente definidas</i>			
PDS1	Fornecer educação/formação ao pessoal dos fornecedores em questões sociais	Sancha <i>et al.</i> (2016)	C2(16,17), C3(16,18), C4(16,17,18), C5(17,18), C6(16,17,18), C7(17,18), C8(18), C9(16,17,18)
PDS2	Realizar conferências e seminários para informar e sensibilizar os fornecedores sobre legislação, políticas e outras questões relacionadas com matérias sociais	Klassen e Vereecke (2012)	C4(16), C6(16,17,18), C7(18), C9(17,18)
PDS3	Visitar as instalações dos fornecedores para ajudá-los a melhorar o seu desempenho social	Sancha <i>et al.</i> (2016)	C3(16,18), C7(17,18)
PDS4	Fornecer assistência técnica aos fornecedores para melhorarem o seu desempenho social	Mani <i>et al.</i> (2015)	
<i>Provenientes da análise</i>			
PDS5	Fornecer apoio aos fornecedores em questões sociais		C1(17), C2(16), C3(16,18), C4(16,17,18), C7(18), C9(17,18)
PDS6	Facilitar instrumentos aos fornecedores para partilhar informação e facilitar comunicação		C5(18), C6(16,17,18)
PDS7	Solicitar que fornecedores cumpram regras éticas no recrutamento de trabalhadores		C5(18)
PDS8	Atribuir prémios aos fornecedores relacionados com questões sociais		C4(16,17,18), C5(18), C6(16,17,18), C7(17,18), C8(17,18), C9(17,18)
Envolvimento com fornecedores			
<i>Previamente definidas</i>			
PES1	Desenvolver um sistema de Código de conduta com os fornecedores	Marshall <i>et al.</i> (2015)	
PES2	Desenvolver novos produtos /processos com os fornecedores que forneçam um ambiente seguro e saudável para os trabalhadores	Marshall <i>et al.</i> (2015)	
PES3	Desenvolver novos produtos /processos com os fornecedores que reduzam os riscos em termos de saúde para os consumidores	Marshall <i>et al.</i> (2015); Mani <i>et al.</i> (2015)	
PES4	Desenvolver novos produtos /processos com os fornecedores que reduzam os perigos em termos de saúde e segurança para os trabalhadores	Marshall <i>et al.</i> (2015)	C4(17,18)
PES5	Desenvolver produtos/processos com fornecedores que garantam comércio justo para todos os fornecedores	Marshall <i>et al.</i> (2015)	
<i>Provenientes da análise</i>			
PES6	Participação conjunta para a promoção de CA responsáveis no que respeita a minerais provenientes de regiões de conflito e alto risco		C2(17), C4(16,17,18), C5(18)
PES7	Participação conjunta em estudos/grupos de trabalho para identificar problemas sociais (éticas, trabalho)		C5(18)

PES8	Participação conjunta em estudos/grupos de trabalho para desenvolver e partilhar práticas responsáveis	C4(16,17,18), C6(16,17), C7(17)
PES9	Colaboração conjunta para melhorar as capacidades em gestão de direitos humanos e condições de trabalho no setor	C4(17,18), C5(17)
PES10	Trabalhar em conjunto para aumentar a transparência	C2(16,17,18)
PES11	Trabalhar em conjunto (mentoring) para melhorar condições de trabalho, ferramentas de <i>reporting</i> , métricas, etc.	C4(17,18)
PES12	Trabalhar em conjunto para assegurar standards sociais	C1(17,18), C2(16,17,18), C4(16,17,18)

As empresas utilizam formas específicas como fornecer educação/formação em questões sociais (PDS1) para desenvolver os seus fornecedores (89%) aumentando o seu conhecimento e sensibilizando para as questões sociais. Estas atividades podem ocorrer por exemplo, através de *e-learning* (C5) ou *workshops* presenciais (C5, C6). Outra das formas mais utilizadas por algumas empresas (44%) para desenvolver as capacidades dos fornecedores no âmbito social pode passar pela realização de conferências e seminários para informar e sensibilizar os fornecedores sobre legislação, políticas e outras questões relacionadas com matérias sociais (PDS2). Relativamente ao desenvolvimento de fornecedores algumas empresas não referem práticas muito específicas, ou seja, práticas que indicam como fazem esse desenvolvimento ou em que áreas (direitos humanos, condições de trabalho, etc.) mas todas elas referem prestar apoio aos fornecedores. Seis empresas referem expressamente que prestam esse apoio em termos sociais (PDS5). Outras iniciativas podem ser conduzidas em conjunto com os fornecedores. Práticas que implicam o trabalho conjunto enfatizando os efeitos no lado do comprador não parecem merecer muita atenção nos relatórios de sustentabilidade por parte da grande maioria das empresas analisadas, comparando com as outras atividades colaborativas ou mesmo as categorias já analisadas. Destacamos a menção ao desenvolvimento de trabalho conjunto para assegurar *standards* sociais (PES12), o trabalho conjunto para a promoção de CA responsáveis no que respeita a minerais provenientes de regiões de conflito e alto risco (PES6) e para desenvolver e partilhar práticas responsáveis (PES8). Este tipo de práticas implica um tipo de interação cooperativa que permite a construção da confiança dos fornecedores levando-os a fazer investimentos específicos o que por sua vez eleva a produtividade de toda a CA. Na literatura vários estudos mostram o envolvimento dos fornecedores em atividades ambientais nesta e noutras indústrias (e.g. Geffen e Rothenberg, 2000; Klassen e Vachon, 2003). Parece mais provável que este estilo colaborativo seja mais favorável à indução de práticas de sustentabilidade na CA, e que se traduza em níveis de desempenho ambiental e económico mais elevados. Por exemplo, Simpson e Power

(2005) verificaram que no setor automóvel que a colaboração estava significativamente relacionada com o desempenho ambiental. No entanto, um estilo de interação cooperativo com relacionamentos de longo prazo torna-se difícil de adotar quando a base de fornecedores é muito alargada (Trent e Monczka, 1999). A indústria automóvel é caracterizada por possuir uma base de fornecedores muito alargada, pelo que isto poderá explicar porque não é dado tanto destaque nos relatórios de sustentabilidade a este tipo de práticas colaborativas. Por outro lado, como salientam Walton *et al.* (1998), pode ser difícil fazer com que os fornecedores façam parte das estratégias de sustentabilidade da empresa compradora nomeadamente devido a questões de natureza regulatória. Como tal, podem surgir dificuldades em conseguir um maior comprometimento com a empresas fabricantes, o que é exigido com as práticas colaborativas.

O carácter genérico de muitas das práticas identificadas não permite concluir quais os aspetos sociais mais importantes para as empresas analisadas. No entanto, analisando as práticas divulgadas que explicitamente referem esses aspetos parece que podemos concluir que é dada maior importância à questão da formação (PDS1+PDS2), questão referida por 89% das empresas. Também as questões éticas como o uso de materiais que podem ser perigosos e em garantir a origem desses materiais (Mani *et al.*, 2018), está presente nem várias práticas (PCS7+PAS6+PAS17+PES6) divulgadas por grande parte das empresas (78%). Este tema que está presente em quase todas as categorias (compras, avaliação e colaboração). Outros estudos encontraram resultados diferentes. Por exemplo, o trabalho infantil/trabalho forçado e as práticas laborais (direitos do trabalho e *labor standards*) emergem do estudo de Mani *et al.* (2018) como os temas mais importantes divulgados pelas empresas portuguesas de vários setores de atividade. No entanto, no nosso estudo a preocupação com o trabalho infantil/trabalho forçado é manifestado através da divulgação de práticas por cinco empresas e as práticas laborais são divulgadas apenas por duas empresas. Destaque-se ainda que existem diferenças significativas entre as empresas quanto ao reporte das práticas: duas das empresas tendem a reportar um número muito reduzido de práticas comparativamente a outras empresas. Por exemplo as empresas C1 e C3 reportam em conjunto o equivalente a 33% do número de práticas reportadas pela C4, a empresa que tende a divulgar maior número de práticas.

6. Conclusão

As empresas são cada vez mais pressionadas a integrar a sustentabilidade nas suas operações internamente e na forma como gerem a sua CA. O objetivo deste estudo é analisar e obter maior conhecimento e compreensão sobre as práticas de sustentabilidade social relacionadas com os fornecedores da sua CA. Com base nos relatórios de sustentabilidade publicados durante três anos (entre 2016 e 2018) e com recurso à análise de conteúdo foi possível identificar as práticas mais comumente divulgadas pelas empresas mais relevantes da indústria automóvel. Sendo as empresas analisadas líderes da CA e, portanto, com poder para influenciar as estratégias dos seus fornecedores e mesmo impor a sua participação em atividades que integrem questões sociais na sua CA (Caniëls *et al.*, 2013), seria de esperar que as empresas divulgassem um elevado nível de implementação de práticas que implicassem um envolvimento maior com os seus fornecedores. No entanto, as empresas parecem optar por adotar práticas onde as decisões ou são unilaterais (compras) ou que não implicam grande interação com os fornecedores como as atividades colaborativas que envolvem trabalho conjunto entre as empresas e os seus fornecedores.

Os resultados deste estudo são relevantes para investigadores e empresários. Por um lado, permite contribuir para um maior conhecimento da forma como as empresas lidam com a integração da sustentabilidade na relação com os fornecedores. Investigadores que pretendam avaliar as práticas sociais noutras indústrias podem utilizar as práticas identificadas. Por outro lado, identificar as práticas de sustentabilidade de empresas que constituem uma referência no âmbito da sustentabilidade, pode ser útil para empresas, inclusive de outros setores, para a definição das suas estratégias de sustentabilidade das suas CA. Apesar dos seus contributos, o nosso estudo apresenta algumas limitações. Apesar do cuidado que foi tido na seleção dos relatórios, existem falhas na padronização pois nem todos seguem o mesmo formato (por exemplo, seguindo os GRI standards) conduzindo a um potencial enviesamento (*bias*). Por outro lado, Vanalle e Santos (2014) salientam que considerando a diversidade e elevado número de práticas que podem ser adotadas em relação aos fornecedores é plausível concluir que nem todas as empresas possam adotar todas as práticas possíveis. Algumas práticas são mais fáceis de implementar, enquanto outras exigem esforços financeiros e de gestão significativos (Gonzalez–Benito e Gonzalez-Benito, 2005). Será necessário um estudo mais aprofundado que analise com maior detalhe e ajude a compreender as opções por determinado tipo de práticas em detrimento de outras. Além disso, não podemos ignorar a possibilidade de muitas das práticas relatadas não serem efetivamente

implementadas. Podem ser relatadas práticas que indiquem esforços ao nível da sustentabilidade apenas para agradar aos *stakeholders* (*Greenwashing*) e obter legitimidade social (Mani *et al.*, 2018). Com esse fim, algumas práticas que indiquem comportamentos menos favoráveis podem ser omitidas. Portanto nem todas as práticas implementadas coincidem necessariamente com as relatadas. O facto de não ser mencionada uma prática no relatório não significa necessariamente que a empresa não adote essa prática; pode significar apenas que não a divulgou. Assim, recorrer a outro tipo de fontes, poderá contribuir para um melhor conhecimento do tema. Além disso cada indústria/setor é diferente das outras em termos dos seus produtos, serviços e operações. Consequentemente, o tema analisado poderá ser explorado noutras indústrias em futura investigação, confirmando ou não a prevalência das práticas identificadas ou a emergência de novas práticas de sustentabilidade social.

Referências

- Ahi, P. e Searcy, C. (2015), "Measuring social issues in sustainable supply chains", *Measuring Business Excellence*, Vol. 19 No. 1, pp. 33 – 45.
- Amado, J. (2013). *Manual de investigação qualitativa em educação*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Anisul Huq, F., Stevenson, M. e Zorzini, M. (2014), "Social sustainability in developing country suppliers: an exploratory study in the readymade garments industry of Bangladesh", *International Journal of Operational Production Management*, Vol. 34 No. 5, pp. 610–638.
- Asif, M., Searcy, C., Santos, P. e Kensah, D. (2013), "A Review of Dutch Corporate Sustainable Development Reports: Trends in Dutch sustainability reporting", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 20 No. 6, pp. 321–339.
- Awaysheh, A. e Klassen, R. D. (2010), "The impact of supply chain structure on the use of supplier socially responsible practices", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 30 No. 12, pp. 1246 – 1268.
- Bai, C., e Sarkis, J. (2010), "Integrating sustainability into supplier selection with grey system and rough set methodologies", *International Journal of Production Economics*, Vol. 124 No. 1, pp. 252–264.
- Caniëls, M. C. J., Gehrsitz, M.H. e Semeijn, J. (2013), "Participation of suppliers in greening supply chains: An empirical analysis of German automotive suppliers", *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 19, pp. 134–143.
- Carter, C., e Rogers, D.S. (2008), "A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 38 No. 5, pp. 360-387.
- Carter, C.R. e Jennings, M.M. (2002), "Logistics social responsibility: an integrative framework", *Journal of Business Logistics*, Vol. 23 No. 1, pp.145-180.
- Carter, C.R. e Jennings, M.M., (2004), "The role of purchasing in corporate social responsibility: a structural equation analysis", *Journal of Business Logistics*, Vol. 25 No. 1, pp.145–186.
- Chen, I., J. Paulraj, A. e Lado, A.A. (2004), "Strategic purchasing, supply management, and firm performance", *Journal of Operations Management*, Vol. 22, pp. 505–523.

- De Brito, M.P., Carbone, V. e Blanquart, C.M. (2008), "Towards a sustainable fashion retail supply chain in Europe: organisation and performance", *International Journal of Production Economics*, Vol. 114 No. 2, pp. 534–553.
- Eltayeb, T. K., Zailani, S. e Ramayah, T. (2011), "Green supply chain initiatives among certified companies in Malaysia and environmental sustainability: Investigating the outcomes", *Resources, Conservation and Recycling*, Vol. 55 No. 5, pp. 495-506.
- Gavronski, I., Klassen, R.D., Vachon, S. e do Nascimento, L.F.M. (2011), "A resource-based view of green supply management", *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, Vol. 47 No 6, pp. 872-885.
- Geffen, C.A. e Rothenberg, S. (2000), "Suppliers and environmental innovation: The automotive paint process", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20 No. 2, pp.166-186.
- Gimenez, C. e Tachizawa, E.M. (2012), "Extending sustainability to suppliers: A systematic literature review", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 17, pp. 531–543.
- González-Benito, J. e González-Benito, O. (2005), "Environmental Proactivity and Business Performance: An Empirical Analysis", *Omega*, Vol. 33, pp. 1-15.
- Handfield, R. B., S. V. Walton, L. K. Seegers, e Melnyk., S.A. (1997), "Green' Value Chain Practices in the Furniture Industry", *Journal of Operations Management*, Vol.15 No.4, pp. 293–315.
- Hofmann, H., Busse, C., Bode, C. e Henke, M. (2014), "Sustainability-Related Supply Chain Risks: Conceptualization and Management", *Business Strategy and the Environment*, Vol. 23, No. 23, pp.160–172.
- Holt, D. e Ghobadian, A., (2009), "An empirical study of green supply chain management practices amongst UK manufacturers", *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 20 No 7, pp. 933–956.
- Hutchins, M.J. e Sutherland, J.W., (2008)., "An exploration of measures of social sustainability and their application to supply chain decisions", *Journal of Cleaner. Production*, Vol. 16 No. 15, pp. 1688–1698.
- Kannan, D., Jabbour, A.B.L.S., e Jabbour, C.J. (2014), "Selecting green suppliers based on GSCM practices: Using fuzzy TOPSIS applied to a Brazilian electronics company", *European Journal of Operational Research*, Vol. 233, pp. 432–447.
- Klassen, R. D. e Vereecke, A. (2012), "Social Issues in Supply Chains: Capabilities Link Responsibility, Risk (Opportunity), and Performance", *International Journal of Production Economics*, Vol. 140 No. 1, pp. 103–115.
- Klassen, R. e Vachon, S. (2003), "Collaboration and evaluation in the supply chain: the impact on plant-level environmental investment", *Production and Operations Management*, Vol.12 No. 3, pp. 336-352.
- Mani, V, Gunasekaran, A. e Delgado, C. (2018), "Supply chain social sustainability: Standard adoption practices in Portuguese manufacturing firms", *International Journal of Production Economics*, Vol. 198, pp. 149–164
- Mani, V., Agarwal, R., Gunasekaran, A., Papadopoulos, T., Dubey, R., e Childe, S.J., (2016), "Social sustainability in the supply chain: construct development and measurement validation", *Ecological Indicators*, Vol. 71, pp. 270–279.
- Mani, V., Agrawal, R. e Sharma, V. (2015), "Social sustainability practices in the supply chain of Indian manufacturing industries", *International Journal of Automation and Logistics*, Vol 1 No. 3, pp. 211–233.
- Marshall, D., McCarthy, L., Heavey, C. e McGrath, P. (2015), "Environmental and social supply chain management sustainability practices: construct development and measurement", *Production Planning & Control*, Vol. 26 No.8, pp. 673-690.

- Mayring, P. (2000). Qualitative Content Analysis. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 1(2). Obtido de <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1089>.
- Montabon, F., Sroufe, R. e Narasimhan, R. (2007), "An examination of corporate reporting, environmental management practices and firm performance", *Journal of Operations Management*, Vol. 25, pp. 998–1014.
- Morali, O. e Searcy, C. (2013), "A review of sustainable supply chain management practices in Canada", *Journal of Business Ethics*, Vol. 117, pp. 635–658.
- Nunes, B. e Bennett, D. (2010), "Green operations initiatives in the automotive industry: An environmental reports analysis and benchmarking study", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 17 No. 3, pp. 396 – 420.
- Pagell, M. e Wu, Z. (2009), "Building a more complete theory of sustainable supply chain management using case studies of 10 exemplars", *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 45 No. 2, pp. 30-56.
- Paulraj, A. (2011), "Understanding the relationships between internal resources and capabilities, sustainable supply management and organizational Sustainability", *Journal of Supply Chain Management*, Jan., pp. 19-37.
- Pullman, M. E., Maloni, M.J. e Dillard, J. (2010) "Sustainability Practices in Food Supply Chains: How is Wine Different?", *Journal of Wine Research*, Vol 2 No.1, pp. 35-56.
- Rao, P. e Holt, D. (2005), "Do green supply chains lead to competitiveness and economic performance?" *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25 No 9/10, pp. 898-916.
- Rentizelas, A., Jabbour, A. B. L. S., Balushi, A. D. A. e Tuni, A. (2018), "Social sustainability in the oil and gas industry: institutional pressure and the management of sustainable supply chains", *Annual Operational Research*, <https://doi.org/10.1007/s10479-018-2821-3>
- Sancha, C., Gimenez, C. e Sierra, V. (2016), "Achieving a socially responsible supply chain through assessment and collaboration", *Journal of Cleaner Production*, Vol.112, pp. 1934-1947.
- Seuring M. e Müller S. (2008), "Core issues in sustainable supply chain management – a delphi study", *Business Strategy and the Environment*, Vol. 17 No. 8, pp. 455-466.
- Simpson, D.F. e Power, D.J. (2005), "Use the supply relationship to develop lean and green suppliers", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol.10 No.1, pp. 60-68.
- Tate, W. L., Ellram, L.M. e Dooley, K. (2012), "Environmental purchasing and supplier management (EPSM): Theory and practice", *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol.18, pp.173–188.
- Thun, J.H. e Müller, A. (2010), "An Empirical Analysis of Green Supply Chain Management in the German Automotive Industry", *Business Strategy and the Environment*, Vol. 19, pp. 119–132.
- Trent, R.J. e Monczka, R.M. (1999), "Achieving world-class supplier quality", *Total Quality Management*, Vol. 10 N° 6, pp. 927-938.
- Vachon, S. e Klassen, R.D., (2006), "Extending green practices across the supply chain: the impact of upstream and downstream integration", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 26 No. 7, pp. 795–821.
- Vachon, S. e Klassen, R.D., (2008), "Environmental management and manufacturing performance: the role of collaboration in the supply chain", *International Journal of Production Economics*, Vol. 111 N° 2, pp. 299–315.
- Vanalle, R.M. e Santos, L.B. (2014), "Green supply chain management in Brazilian automotive sector", *Management of Environmental Quality: An International Journal*, Vol. 25 No 5, pp. 523 – 541.

- Walton, S.V., Handfield, R.B. e Melnyk, S.A. (1998), "The green supply chain: integrating suppliers into environmental management processes", *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 34 No, pp. 2-11.
- Wilkinson, A., Hill, M. e Gollan, P. (2001), "The sustainability debate", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol 21 No 12, pp. 1492–1502.
- Winter, S., e Lasch, R. (2016), "Environmental and social criteria in supplier evaluation—Lessons from the fashion and apparel industry", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 139, pp. 175–190.
- Yakovleva, N., Sarkis, J. e Sloan, T. (2012), "Sustainable benchmarking of supply chains: the case of the food industry", *International Journal of Production Research*, Vol. 50 No 5, pp. 1297–1317.
- Yawar, S. A., e Seuring, S. (2017), "Management of social issues in supply chains: A literature review exploring social issues, actions and performance outcomes", *Journal of Business Ethics*, Vol. 141 No 3, pp. 621–643.
- Zhu, Q. e Sarkis, J. (2004), "Relationships between operational practices and performance among early adopters of green supply chain management practices in Chinese manufacturing enterprises", *Journal of Operations Management*, Vol. 22, pp. 265–289.
- Zhu, Q. e Sarkis, J. (2006), "An inter-sectoral comparison of green supply chain management in China: Drivers and practices", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 14, pp. 472-486.
- Zhu, Q.; Sarkis, J. Lai, e K.-H (2008), "*Confirmation of a measurement model for green supply chain management practices implementation*", *International Journal of Production Economics*, Vol. 111, pp. 261–273.
- Zsidisin, G. A. (2003), "A grounded definition of supply risk", *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 9 No. 5, pp. 217–224.