



Luiza Ribeiro Alves Cunha

**Gestão de Riscos Sociais em Cadeias de
Suprimentos: Um Estudo de Caso**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção do Departamento de Engenharia Industrial da PUC-Rio.

Orientadora: Profa. Adriana Leiras

Co-orientadora: Profa. Paula Ceryno

Rio de Janeiro
Julho de 2018



Luiza Ribeiro Alves Cunha

**Gestão de Riscos Sociais em Cadeias
de Suprimentos: Um Estudo de Caso**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção do Departamento de Engenharia Industrial. Aprovada pela comissão examinadora abaixo assinada.

Professora Adriana Leiras

Orientadora

Departamento de Engenharia Industrial - PUC-Rio

Professora Paula Ceryno

Co-orientadora

Departamento de Engenharia Industrial - UNIRIO

Professor Antônio Márcio Tavares Thomé

Departamento de Engenharia Industrial - PUC-Rio

Dr. Tharcisio Cotta Fontainha

Departamento de Engenharia Industrial - PUC-Rio

Professor Márcio da Silveira Carvalho

Coordenador Setorial do Centro Técnico Científico – PUC-Rio

Rio de Janeiro, 05 de julho de 2018

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e do orientador.

Luiza Ribeiro Alves Cunha

Graduada em engenharia de Produção pela PUC-Rio e Mestranda em Engenharia de Produção também pela PUC-Rio. O mestrado resultou em três artigos acadêmicos publicados, sendo dois destes publicados em anais de congresso e um em revista internacional. Atua em parceria com o laboratório Humanitarian Assistance and Needs for Disasters (HANDs) com estudos na área de riscos sociais em cadeias de suprimentos.

Ficha catalográfica

Cunha, Luiza Ribeiro Alves

Gestão de riscos sociais em cadeias de suprimentos: um estudo de caso / Luiza Ribeiro Alves Cunha; orientadora: Adriana Leiras; co-orientadora: Paula Ceryno. – 2018.

64 f.; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Engenharia Industrial, 2018.

Inclui bibliografia

1. Engenharia Industrial – Teses. 2. Riscos sociais. 3. Gestão de riscos. 4. Triple Bottom Line. 5. Cadeia de suprimentos social. 6. Revisão sistemática da literatura. I. Leiras, Adriana. II. Ceryno, Paula Santos. III. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Engenharia Industrial. IV. Título.

CDD: 658.5

Agradecimentos

Á minha orientadora Adriana Leiras, que me acompanhou desde o primeiro semestre do mestrado e me mostrou os passos a serem seguidos até este momento. Que nossos caminhos continuem lado a lado nos próximos anos de Doutorado.

Á minha co-orientadora Paula Ceryno, que muito sabiamente se fez essencial para o trabalho aqui apresentado e para o meu crescimento acadêmico. Muito obrigada por toda disponibilidade e participação.

Á professores da Graduação da PUC-Rio que me inspiraram a seguir a carreira acadêmica: Silvio Hamacher, Flávia Cesar Mendes, Luiz Henrique Dal Bello e Paulo Cunha.

Á minha família, por incentivar meu crescimento pessoal e profissional através de apoio e suporte necessário para minha educação. Obrigada por estarem sempre ao meu lado.

Ao Guilherme, que me apoiou na escolha de seguir a carreira acadêmica e, que me acalmou em muitos momentos onde eu achava que não conseguiria finalizar o mestrado e planejar nosso casamento. Muito obrigado por ser um exemplo de determinação para mim.

A CAPES, pelos auxílios concedidos durante os dois anos referentes ao meu Mestrado e a PUC-Rio pelo ótimo ambiente de estudo e pelos ótimos profissionais, sem os quais este trabalho não teria sido possível.

A Empresa onde o estudo de caso foi realizado, pela abertura necessária e, pela disponibilidade da Gerente de Suprimentos, Coordenadora de *Compliance* e Coordenadora de Auditorias, a fim de fornecer os dados apresentados na presente dissertação.

Por fim, a todos os professores do departamento de pós-graduação da engenharia industrial da PUC-Rio, por terem estimulado a vontade crescente pelo aprendizado e por estarem me concedendo a oportunidade de apresentar esta tese de Mestrado.

Resumo

Cunha, Luiza Ribeiro Alves; Leiras, Adriana; Ceryno, Paula. **Gestão de Riscos Sociais em Cadeias de Suprimentos: Um Estudo de Caso.** Rio de Janeiro, 2018. 64 p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A gestão de riscos inerente à cadeia de suprimentos de uma empresa tornou-se um direcionador decisivo para o crescimento da mesma, sendo assim um diferencial competitivo. A literatura sobre gerenciamento de risco é diversa; no entanto, pouco a respeito dos riscos sociais em que a cadeia de suprimentos de uma empresa pode estar envolvida, foi estudado. O presente estudo fundamenta-se, portanto, inicialmente, em uma revisão sistemática da literatura para identificação de riscos sociais presentes nas cadeias de suprimentos de uma empresa, nas consequências que estes podem gerar para a empresa focal e, nos stakeholders envolvidos neste processo. A partir da amostra de 43 documentos resultantes da revisão sistemática da literatura, dos 24 riscos sociais encontrados e das 13 consequências que estes riscos podem gerar para a empresa, é apresentado um fluxograma para auxiliar acadêmicos e organizações na gestão de riscos sociais. Posteriormente, é proposto um estudo de caso com uma empresa brasileira de cosméticos com o intuito de verificar a relação das variáveis identificadas na literatura com a realidade organizacional. Constatou-se que 11 dos 24 riscos sociais advindos da etapa de revisão não são observados pela empresa estudada e, dentre as consequências, as mais citadas relacionam-se a reputação da empresa, risco de paradas operacionais e reivindicações individuais ou de ação coletiva. A partir do estudo de caso, foi possível complementar os estudos acadêmicos existentes e sugerir um modelo capaz de ser utilizado como base em organizações, com relação a riscos sociais em suas cadeias de suprimentos.

Palavras-chave

Riscos Sociais; Gestão de Riscos; *Triple Bottom Line*; Cadeia de Suprimentos Social; Revisão Sistemática da Literatura; Estudo de Caso.

Abstract

Cunha, Luiza Ribeiro Alves; Leiras, Adriana (advisor); Ceryno, Paula (coadvisor). **Management of Social Supply Chains Risk: A Case Study.** Rio de Janeiro, 2018. 64 p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The risk management inherent in the supply chain of a company has become a decisive driver for its growth, thus being a competitive advantage. The literature on risk management is diverse; however, little about the social risks in which the supply chain of a company may be involved has been studied. The present study is based initially on a systematic literature review to identify social risks present in the supply chains of a company, the consequences that these can generate for the focal company and the stakeholders involved in this process. From the sample of 43 documents resulting from the systematic literature review, the 24 social risks found and the 13 consequences that these risks can generate for the company, a *framework* is presented to assist academics and organizations in managing social risks. Subsequently, a case study with a Brazilian Cosmetics company is proposed with the purpose of verifying the relationship of the variables identified in the literature with the organizational reality. It was verified that 11 of the 24 social risks arising from the review stage are not observed by the company studied and, among the consequences, the most cited ones are related to the reputation of the company, risk of operational stops and individual claims or collective action. From the case study, it was possible to complement the existing academic studies and to suggest a model capable of being used as a basis in organizations with respect to social risks in their supply chains.

Keywords

Social Risks; Risk Management; *Triple Bottom Line*; Social Supply Chain; Systematic Literature Review; Case Study.

Sumário

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | Introdução | 10 |
| 2 | Metodologia de Pesquisa | 13 |
| 2.1 | Revisão Sistemática da Literatura | 13 |
| 2.2 | Estudo de Caso | 17 |
| 3 | Resultados e Discussões da Revisão Sistemática da Literatura | 21 |
| 4 | Resultados e Discussões do Estudo de caso | 31 |
| 4.1 | Sobre a Empresa Brasileira de Cosméticos | 31 |
| 4.2 | Resultados e Discussões | 32 |
| 4.3 | Resultados da RSL e realidade organizacional | 41 |
| 5 | Conclusões e Estudos futuros | 44 |
| 6 | Referências | 47 |
| 7 | Apêndice 1 – Protocolo do Estudo de Caso | 55 |
| 8 | Apêndice 2 – Questionário Online | 57 |
| 9 | Anexo 1 – Parte do <i>Checklist</i> de Responsabilidade Social | 64 |

Lista de figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1 - <i>Framework</i> de Gestão de Riscos Sociais | 29 |
| Figura 2 - <i>Framework</i> de Auditoria Global da Empresa Estudada | 38 |

Lista de tabelas

| | |
|--|----|
| Tabela 1 - Desenvolvimento da RSL através de suas diferentes bases de dados..... | 14 |
| Tabela 2 - Riscos Sociais presentes na amostra de artigos resultante da RSL | 22 |
| Tabela 3 - Consequências que os riscos sociais podem gerar para empresa | 26 |
| Tabela 4 - Resposta do Questionário Online área de Suprimentos e <i>Compliance</i> | 34 |
| Tabela 5 - Aspectos avaliados no Programa Corporativo | 39 |

1 Introdução

Riscos na cadeia de suprimentos tornaram-se um assunto crítico no momento em que empresas incapazes de geri-lo começam a sofrer em termos de desempenho (Mitchell, 1995), previsão imprecisa, baixa qualidade do produto, diminuição do volume e dos preços das ações, perda de reputação, relações pobres com outros membros da cadeia de suprimentos e conflito entre as partes interessadas (Cousins et al. 2004). Para eliminar, ou pelo menos diminuir esses efeitos, as empresas começaram a adotar estratégias para a gestão de riscos da cadeia de suprimentos (SCRM: *supply chain risk management*) (Frosdick, 1997; Christopher, 2005; Manuj e Mentzer, 2008a, 2008b).

De maneira geral, trabalhos acadêmicos em SCRM abordam os riscos que se concretizam devido a uma interrupção em algum ponto na cadeia, que posteriormente, obstrui o fluxo de materiais, fundos ou informações entre as entidades da cadeia de suprimentos (Bode et al., 2011). Portanto, abordam a visão tradicional da SCRM, com enfoque em evitar interrupções ao longo da cadeia afim de diminuir perdas financeiras que esta perturbação pode causar (Bode et al., 2011; Hofmann et al., 2014).

De acordo com Busse (2016), no entanto, esta abordagem clássica focada no desempenho financeiro não considera a visão social, sendo puramente econômica. Portanto, se os membros da cadeia de uma empresa focal estão envolvidos com riscos sociais e esta informação não é divulgada entre as partes interessadas, a empresa pode continuar sua atividade, sem interrupções e sem sofrer perdas financeiras (Giannakis e Papadopoulos, 2016). No entanto, se ocorrer divulgação de informações através de meios de comunicação, por exemplo, a empresa pode sofrer consequências, incluindo perdas financeiras e perdas relacionadas a credibilidade reputacional da mesma. Exemplos bem conhecidos são os casos da Nike, Wal-Mart, Microsoft, Foxconn, Apple, Dell, Mattel Inc., RC2 Corporation e Zara (Lau, 2011; Christopher et al., 2011; Kabat, Desalvo e Egan, 2017).

Gray e Milne (2004) argumentam que a visão não-financeira da SCRM surgiu após o aparecimento do conceito de *Triple Bottom Line* (pilares: social, ambiental, econômico), descrito por Elkington (1994). De Oliveira et al. (2012) explicam o propósito de cada pilar do *Triple Bottom Line*: (i) o pilar econômico visa a criação de empresas viáveis financeiramente, ou seja, que sejam atraentes para os investidores; (ii) o pilar ambiental visa analisar a interação de processos com o meio ambiente, sem causar danos permanentes ao mesmo; e (iii) o pilar social se preocupa com o estabelecimento de ações justas para os trabalhadores, parceiros e sociedade. A interseção destes três pilares resulta em condições de sustentabilidade.

Com foco em sustentabilidade, a pressão de partes interessadas (*stakeholders*) como consumidores, organizações não-governamentais (ONGs), comunidades locais, sociedade, mídia e governo, bem como legislação e regulamento, afetou parcialmente o comportamento de certas cadeias de forma a concentrar esforços para minimizar emissões, produzir produtos mais ecológicos e promover e proteger a saúde e a segurança dos seus trabalhadores (Bloemhof-Ruwaard et al., 1995; Hill, 1997; Cruz, 2013; Busse, 2016).

O presente estudo visa estudar o pilar social do *Triple Bottom Line* na cadeia de suprimentos de uma empresa. O trabalho considera a definição de risco social como o risco de impactos negativos manifestados em indivíduos ou grupos (Lapalme, 2003; Schafrik e Kazakidis, 2011). Este tipo de risco ocorre quando as partes interessadas identificam a propensão da empresa acerca de uma questão social e pressionam a organização a mudar sua abordagem. Riscos sociais geralmente envolvem direitos humanos ou trabalhistas e podem destruir a reputação da empresa se não forem controlados (Zhang, 2011; Graetz e Franks, 2016).

Portanto, com o intuito de contribuir para um melhor entendimento sobre riscos sociais em cadeias de suprimentos e de apresentar uma aplicação real no tema, dois métodos foram utilizados para o desenvolvimento do presente estudo. O primeiro consiste de uma revisão sistemática da literatura com a intenção de responder as três primeiras perguntas de pesquisa listadas a seguir e, o segundo consiste em um estudo de caso de forma a responder as perguntas subsequentes.

- (i) Quais são os riscos sociais cobertos pela literatura acadêmica?

- (ii) Quais são as consequências que os riscos sociais podem gerar para uma empresa?
- (iii) De que forma acadêmicos e profissionais de mercado podem estudar a gestão de riscos sociais e efetivamente geri-los em suas cadeias de suprimentos?
- (iv) Os riscos sociais e as consequências encontradas na literatura acadêmica são encontrados/relevantes também em uma realidade empresarial?
- (v) O *framework* desenvolvido a partir do referencial teórico é aderente a realidade empresarial?

Através da revisão sistemática da literatura, esta dissertação oferece como resultado, na seção 3, uma taxonomia de riscos sociais, uma taxonomia de consequências que os riscos podem gerar a empresa e um *framework* de gestão de riscos sociais. Ainda como resultado, na seção 5, é oferecido uma agenda de pesquisa. Dessa forma, somente a meta-teoria dentro dos quatro resultados possíveis de uma RSL propostos por Torracco (2005) não é entregue.

Por sua vez, o estudo de caso foi desenvolvido com uma empresa Brasileira de Cosméticos, envolvida na fabricação, industrialização, distribuição e venda de cosméticos, fragrâncias e produtos de higiene pessoal, com o intuito de analisar e validar os resultados encontrados na RSL.

Através do estudo de caso, a dissertação oferece como resultado, na seção 4, a compilação dos dados advindos da etapa de coleta de dados da metodologia proposta e, uma comparação entre o ambiente empresarial e os resultados derivados da RSL, demonstrados na seção 3.

A presente dissertação encontra-se estruturada em quatro capítulos, além deste capítulo introdutório. O segundo capítulo introduz a metodologia de pesquisa e está dividido em duas subseções. A primeira subseção descreve os procedimentos utilizados na revisão sistemática da literatura e a segunda subseção descreve os processos utilizados na etapa de estudo de caso. O terceiro e o quarto capítulo apresentam os resultados e as discussões com base na literatura acadêmica e no estudo de caso, respectivamente. Por fim, o quinto capítulo oferece as conclusões acerca do assunto estudado e dos métodos utilizados e sugere temas para estudos futuros.

2 Metodologia de Pesquisa

2.1 Revisão Sistemática da Literatura

O presente estudo adota a metodologia composta de oito passos proposta por Thomé et al. (2016) para conduzir a revisão sistemática da literatura (RSL), sendo estes: formulação do problema de pesquisa, pesquisa de literatura, coleta de dados, avaliação de qualidade, análise e síntese de dados, interpretação, apresentação dos resultados e atualização da revisão.

A formulação do problema de pesquisa, primeira etapa proposta, foi discutida na seção anterior e em Cunha et al. (2018).

Na segunda etapa da RSL, a pesquisa da literatura, Thomé et al. (2012) recomendam cinco estágios: (i) seleção de uma base de dados (s); (ii) a identificação de palavras-chave; (iii) revisão de resumos selecionados; (iv) aplicação dos critérios de inclusão e exclusão; e (v) revisão dos textos completos selecionados.

Foram selecionadas as bases de dados *Scopus* e *Web of Science* devido à maior quantidade de periódicos indexados, de acordo com Mongeon e Paul-Hus (2016). A pesquisa considerou dois grupos de palavras-chave definidas amplamente suficiente para evitar limitações artificiais sobre os documentos desejados, mas ainda capaz de excluir resultados indesejáveis (Petticrew e Roberts, 2008; Cooper, 2010 apud Thomé et al., 2012):

- Palavras-chave do grupo 1 foram definidas para selecionar documentos relacionados à gestão de riscos: "*risk management*".
- Palavras-chave do grupo 2 foram definidas para selecionar documentos relacionados com os riscos sociais: "*human rights*", "*social responsibility*", "*social risk*", "*sustainab * risk*".

A pesquisa de banco de dados foi realizada em setembro de 2017 e foi aplicada a títulos, resumos e palavras chaves no *Scopus* e em tópicos no *Web of*

Science, resultando em 484 documentos da base de dados *Scopus* e 160 documentos da base de dados *Web of Science*, sem exclusões iniciais. 112 dos 160 documentos presentes na base de dados *Web of Science* também se encontravam na base de dados *Scopus*, e conseqüentemente artigos duplicados foram removidos.

A Tabela 1, adaptada de Cunha et al. (2018), resume os passos da RSL usando como base o diagrama PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews e Meta-Analyses*), proposto por Moher et al. (2009).

Tabela 1 - Desenvolvimento da RSL através de suas diferentes bases de dados.

| | Base de dados <i>Scopus</i> | Base de dados <i>Web of Science</i> |
|---|---|--|
| Fontes identificadas por meio da pesquisa na base de dados | total 484 documentos | total 160 documentos |
| Entradas Duplicadas | 48 documentos duplicados | |
| Revisão do Título e do Resumo | total 55 documentos | total 22 documentos |
| Limitação devido ao tipo do documento | total 50 documentos | total 21 documentos |
| Documento sem acesso | 4 artigos de periódicos e 2 artigos de congressos excluídos | 1 artigo de periódico e 11 artigos de congressos excluídos |
| Revisão completa do Texto | total de 24 artigos de periódicos e 10 artigos de congresso | total de 5 artigos de periódicos e 4 artigos de congresso |
| Amostra final | 24+10+5+4=43 documentos | |

Com a leitura dos títulos e resumos, o primeiro critério de exclusão foi reter apenas artigos relacionados a riscos sociais e sua gestão. Cinquenta e cinco documentos da base de dados *Scopus* e 22 documentos da base *Web of Science* foram selecionados para prosseguir na RSL.

Após a exclusão de documentos de acordo com seus títulos e resumos, o estudo procedeu-se à fase da leitura dos artigos restantes na íntegra. Contudo, anterior a esta leitura, o segundo critério de exclusão foi a retirada de livros, capítulos de livros e documentos indisponíveis. Desta forma, 44 artigos da *Scopus* e 13 artigos da *Web of Science* foram selecionados para prosseguir para os próximos passos.

Durante a leitura completa dos documentos, Cunha et al. (2018) demonstraram a necessidade de adotar um terceiro critério de exclusão: foram retidos apenas documentos relacionados com os riscos sociais que o setor público ou o setor privado podem gerar a sociedade ou documentos relacionados a como o setor público ou o setor privado podem ser afetadas pelos riscos sociais que suas atividades fim estão relacionadas. Isto resultou em 34 artigos da base de dados *Scopus* e 9 artigos da *Web of Science*.

Dessa forma, a terceira fase da RSL é finalizada com o número de publicações presentes na amostra a ser utilizada no restante do estudo e, com o período na qual a RSL abrangueu.

A metodologia de *Methodi Ordinatio*, proposta por Pagani et al. (2015), se propõe a garantir a qualidade da amostra e, portanto, foi usada para selecionar e classificar os periódicos com revisão por pares de acordo com sua relevância científica.

Segundo Pagani et al. (2015) a preocupação em estabelecer um processo que aponte a qualidade dos trabalhos é destacada na literatura científica. Os primeiros trabalhos nessa área (Irvine e Martin 1986; Vinkler 1986b; Martin 1996; De Greve e Fridjal 1989) abordaram a dimensão qualidade do trabalho, representada pelo fator de impacto e pelo número de citações dos trabalhos em análise.

A metodologia de seleção *Methodi Ordinatio*, que emprega a Equação 1 para classificar trabalhos, a *Ordinatio Index (InOrdinatio)*, tem como objetivo selecionar e classificar trabalhos de acordo com sua relevância científica, levando em consideração os principais fatores a serem considerados em um artigo científico: fator de impacto da revista em que o artigo foi publicado (IF), retirado do JCR ou do SJR, o número de citações (Ci), o ano na qual a pesquisa foi desenvolvida e o ano na qual a pesquisa foi publicada (Pagani et al., 2015).

$$InOrdinatio = \left(\frac{IF}{1000} \right) + \alpha * [10 - (ano de pesquisa - ano de publicação)] + \sum Ci \quad (1)$$

O alfa (α) é um fator de ponderação que varia de 1 a 10, a ser atribuído pelo pesquisador (Pagani et al., 2015). No presente estudo, bem como no exemplo

apresentado em Pagani et al. (2015), o valor utilizado para o alfa foi 10, adicionando importância ao fator ano da Equação 1.

A título de exemplo do emprego da equação, o artigo Zimmer et al. (2017) foi publicado no *Journal of Cleaner Production*, com SJR referente a 2017 de 1.467, com ano de pesquisa sendo 2016 e 3 citações, portanto a InOrdinatio foi semelhante a 113.

Após a classificação de periódicos com revisão por pares de acordo com o Methodi Ordinatio, obtém-se a InOrdinatio de cada trabalho e, a partir daí, é possível classificar os artigos de acordo com sua relevância científica: quanto maior o valor da InOrdinatio, mais relevante é o papel para o portfólio. Com os artigos classificados, o pesquisador pode definir quantos trabalhos utilizará em sua pesquisa (por exemplo, os 10 primeiros, ou os 50 primeiros, e assim por diante) (Pagani et al., 2015).

No presente estudo, após a classificação dos artigos através da Equação 1, todos artigos revistos por pares foram incluídos na amostra a ser estudada, por não apresentarem valores negativos de InOrdinatio. Pagani et al. (2015) esclarecem que o número de artigos a serem lidos e adicionados na amostra a ser estudada é decidido pelo próprio pesquisador. De acordo com Pagani et al. (2015), alguns artigos apresentam um valor muito baixo ou negativo para a InOrdinatio por não serem atuais e não apresentarem alto fator de impacto ou número de citações, fato que não ocorre com a amostra utilizada neste artigo, pois é composta de documentos recentes (2001 a 2017).

Para reduzir o viés de publicação devido a seleção de revistas com revisão por pares somente, e devido ao fato do tema de pesquisa ser recente na academia, trabalhos publicados em anais de conferências também foram incluídos.

Os demais passos da RSL proposta por Thomé et al. (2016), análise e síntese de dados e, interpretação, apresentação dos resultados estão apresentados em Cunha et al. (2018) e serão explorados adiante. O Capítulo 3 apresenta como resultado duas tabelas taxonômicas e um framework advindos da interpretação dos artigos selecionados. Nesta seção, os artigos selecionados são referenciados nas tabelas e, divididos em categorias, definidas através da análise de conteúdo.

De acordo com Seuring and Gold (2012), a análise de conteúdo deve ser utilizada em revisões sistemáticas da literatura de forma a permitir a classificação do material revisado de modo dedutivo ou indutivo. Numa abordagem dedutiva, a amostra de documentos é avaliada antes de o material ser analisado, isto é, com base na teoria existente. Ao usar uma abordagem indutiva, as categorias são derivadas do próprio material em análise, empregando um processo iterativo de construção de categoria, testando, revisando e comparando diferentes categorias (Eisenhardt, 1989; Mayring, 2000). Portanto, o primeiro passo para definir as categorias apresentadas no Capítulo 3 foi a definição da utilização da abordagem indutiva da análise de conteúdo.

O escopo da análise de conteúdo pode ser traduzido em dois níveis de análise. O primeiro nível analisa o conteúdo dos textos e documentos por métodos estatísticos, assistido por ferramentas e softwares. O segundo nível, o conteúdo latente do texto e dos documentos, exige interpretação do significado subjacente de termos e argumentos, ou seja, se baseia nas interpretações e nos esquemas mentais dos pesquisadores (Seuring and Gold, 2012). Desse modo, os autores utilizaram a abordagem de conteúdo latente de forma a gerar as categorias e de conferir uma maior validade a análise, visto que as conclusões da análise de conteúdo são bastante contestáveis se baseadas apenas nos julgamentos múltiplos de um único pesquisador (Brewerton e Millward, 2001). Ao envolver vários pesquisadores na análise de conteúdo, a validade e a confiabilidade da amostragem (de literatura) e da análise de dados é aprimorada (Douriau et al., 2007).

O oitavo passo, atualização da revisão, foge do escopo do presente estudo e, portanto, é proposto para estudo futuro na seção de conclusão.

2.2 Estudo de Caso

De modo a validar os resultados obtidos na RSL acerca de riscos sociais na cadeia de suprimentos, a presente dissertação utilizará a metodologia proposta por Yin (2013) para realização do estudo de caso. A metodologia para estudo de caso se baseia em seis passos: plano, projeto, preparação, coleta, análise e compartilhamento.

O primeiro passo, plano, visa identificar a situação relevante para a realização do estudo de caso em detrimento a outros métodos de pesquisa. Yin (2013) explica que o estudo de caso visa investigar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Dessa forma, o fenômeno a ser estudado dentro do contexto da vida real é a gestão de riscos sociais em cadeias de suprimentos. Abordando os riscos sociais, as consequências que estes riscos podem gerar para a empresa e, as estratégias utilizadas para a gestão de riscos por parte da mesma.

O segundo passo, projeto, visa formalizar as questões de estudo, definir o projeto do estudo de caso (único ou múltiplo) e desenvolver a teoria e as proposições para guiar o estudo de caso e generalizar seus resultados (Yin, 2013). Assim, tem-se como questão de estudo a verificação da compatibilidade entre os riscos sociais e as consequências que estes riscos podem gerar para uma empresa, resultantes da RSL, com o que se observa em situações reais de cadeias de suprimentos de empresas. Além deste enfoque, o entendimento acerca da gestão da cadeia de suprimentos por parte de uma empresa real também é foco do estudo de caso.

O projeto foi realizado com uma empresa Brasileira de Cosméticos, escolhida por ser reconhecida por sua visão de sustentabilidade, princípio de geração de impactos positivos na sociedade e certificação de corporação B, ou seja, por ser uma organização que alia o crescimento econômico à promoção do bem-estar social e ambiental.

Com relação ao número de casos, Cauchick e Souza (2012) explicam que o estudo de caso pode ser de caso único – onde se espera que haja maior aprofundamento na investigação e menor capacidade de generalização – ou de múltiplos casos – onde há possibilidade de maior generalização, porém talvez havendo menor profundidade na avaliação de cada um dos casos. Devido ao estudo de caráter exploratório e a necessidade de um maior aprofundamento no tema, o estudo de caso do presente trabalho é de caso único.

Yin (2013) demonstra que possuem cinco justificativas para um estudo de caso ser de caso único, sendo elas: ser um caso crítico, peculiar, comum, revelador

ou longitudinal. O presente estudo se enquadra na terceira justificativa, sendo, portanto, um estudo de caso comum, no qual o objetivo é captar as circunstâncias e as situações de uma situação cotidiana de modo a fornecer processos relacionados a algum interesse teórico.

A teoria a ser estudada baseia-se no fato de que os resultados encontrados na amostra de artigos referentes a RSL variam de acordo com a área de concentração da empresa (óleo e gás, mineração, construção, por exemplo). Assim, os critérios para interpretação dos dados se referem a dados reais que podem reforçar, complementar, ou contrastar com os resultados advindos da RSL de forma a trazer novos *insights* que podem ser incorporados à literatura acadêmica.

A etapa de preparação visa desenvolver o protocolo de estudo de caso, definindo candidatos, selecionando casos finais a serem estudados e sintetizando as definições iniciais do estudo (Yin, 2013). Esta etapa é apresentada com maiores detalhes no Apêndice 1. O protocolo é primordial, segundo Yin (2013), para aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e se destina a orientar o pesquisador na realização da coleta de dados de um caso único.

A coleta de dados, por sua vez, quarto passo da metodologia, segundo Yin (2013), considera seis fontes de evidência, sendo estas: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação de participantes e artefatos físicos. Yin (2013) indica a utilização de múltiplas fontes de evidência (duas ou mais fontes). Considerando o estudo de caso aqui realizado, a coleta de dados aconteceu em três etapas distintas e utilizou como fontes de dados: documentos disponibilizados pela empresa, entrevistas e documentos secundários advindos da internet. Portanto, a primeira etapa do estudo de caso consistiu em um questionário online (disponível no Apêndice 2), enviado anteriormente a conversa presencial com os entrevistados, respondido por integrantes da empresa estudada. O questionário online foi desenvolvido com base na RSL e, disponibilizado aos respondentes através da plataforma SurveyMonkey. A segunda etapa consistiu em entrevistas presenciais; perguntas abertas baseadas nas respostas anteriormente relatadas pelos profissionais da empresa, onde notas foram tomadas e, posteriormente redigidas na presente dissertação. Por fim, uma etapa de compilação dos documentos disponibilizados pelos entrevistados e materiais secundários disponíveis no *web site* da empresa estudada.

Os profissionais considerados nestas entrevistas lidam efetivamente com os riscos da empresa, e encontram-se listados a seguir:

- Gerente de Suprimentos, responsável pela Gestão de Performance e de Relacionamento com os Fornecedores.
- Coordenadora de Auditorias da Gerência de Suprimentos.
- Coordenadora de *compliance*.

Segundo Yin (2013), o quinto pilar, análise de dados, serve para organizar e exibir os dados, ou seja, consiste no exame, na categorização, na tabulação, no teste ou nas evidências recombinações de outra forma, para produzir descobertas baseadas em empirismo. Esta etapa pode ser conduzida por quatro técnicas diferentes, sendo elas: adequação ao padrão, construção da explanação, análise de séries temporais ou modelos lógicos de programas.

A técnica a ser utilizada no presente estudo é a técnica de adequação ao padrão, no qual os referenciais teóricos desenvolvidos na RSL são utilizados como prognóstico e comparados com os dados resultantes do questionário respondido pelos profissionais da empresa, pelas entrevistas realizadas e pelos documentos disponibilizados.

Por fim, a etapa do compartilhamento é a etapa de composição dos materiais textuais e da apresentação das evidências suficiente para que o leitor alcance suas próprias conclusões (Yin, 2013). Esta etapa está contemplada na presente dissertação e é demonstrada na próxima seção.

3 Resultados e Discussões da Revisão Sistemática da Literatura

Esta seção contempla o quinto, sexto e sétimo passos da RSL proposta por Thomé et al. (2016), sendo estes a análise e síntese dos dados, interpretação e apresentação dos resultados referentes a amostra de artigos explicitada na seção 2.

De acordo com a análise de conteúdo proposta por Seuring and Gold (2012), os 43 artigos resultantes das primeiras etapas da RSL foram divididos na Tabela 2 em três categorias, conforme similaridade de assuntos e, na Tabela 3 em seis categorias.

A Tabela 2 demonstra os riscos sociais encontrados na literatura acadêmica e, é dividida conforme descrito abaixo:

- Direitos humanos: abrange todos os direitos inerentes aos seres humanos, independentemente da nacionalidade, local de residência, sexo, origem étnica, cor, religião ou língua. O direito à igualdade de direitos, sem discriminação e com a liberdade de associação, forma a base desta categoria (de Moraes, 2017). Esta categoria inclui, por exemplo, trabalho forçado e infantil, discriminação e assédio.
- Práticas trabalhistas e condições de trabalho decente: esta categoria engloba as condições de trabalho dos empregados, tais como o respeito pelo diálogo social, desenvolvimento de recursos humanos, salários, horas de trabalho, direito de formar sindicatos, contratos de trabalho e exploração de trabalhadores (de Moraes, 2017).
- Sociedade: engloba elementos tais como ética e transparência por parte das empresas e dos empregados, apoio por parte das empresas em ações voltadas a sociedade, aceitação da comunidade local e respeito as devidas leis.

Tabela 2 - Riscos Sociais presentes na amostra de artigos resultante da RSL

| Categorias | Riscos Sociais | Frequência | Referências |
|--|--|-------------------|--|
| Direitos Humanos | Risco #1: Trabalho Forçado | 12 | Lau (2011); Chaouch et al. (2008); Cruz (2013); Dunlop et al. (2012); Giannakis e Papadopoulos (2016); Graetz e Franks (2013); Hofmann et al. (2014); Holzmann e Kozel (2007); Kominas et al. (2012); Trigo et al. (2016); Zimmer et al. (2017); Esteves et al. (2017) |
| | Risco #2: Trabalho Infantil | 10 | Lau (2011); Chaouch et al. (2008); Dunlop et al. (2012); Giannakis e Papadopoulos (2016); Graetz e Franks (2013); Hofmann et al. (2014); Holzmann e Kozel (2007); Kominas et al. (2012); Zimmer et al. (2017); Esteves et al. (2017) |
| | Risco #3: Discriminação e Assédio | 20 | Lau (2011); Asenova et al. (2015); Chaouch et al. (2008); Christopher et al. (2011); Cruz (2013); Dunlop et al. (2012); Giannakis e Papadopoulos (2016); Graetz e Franks (2013); Graetz e Franks (2016); Holzmann e Kozel (2007); Kominas et al. (2012); Ling e Hoi (2006); Mathewson (2012); Yu et al. (2017); Zhang (2011); Zimmer et al. (2017); Bai et al. (2017); Esteves et al. (2017); Peña (2014); Petrović-Randelović et al. (2015) |
| | Risco #4: Liberdade de Movimento | 2 | Graetz e Franks (2013); Esteves et al. (2017) |
| Práticas trabalhistas e condições de trabalho decente | Risco #5: Saúde e Segurança no Trabalho | 21 | Lau (2011); Cort e Gudernatch (2014); Cruz (2013); Dunlop et al. (2012); Feng et al. (2012); Giannakis e Papadopoulos (2016); Graetz e Franks (2013); Graetz e Franks (2016); Hofmann et al. (2014); Holzmann e Kozel (2007); Kominas et al. (2012); Kowalska (2014); Ling e Hoi (2006); Shi et al. (2015); Wong (2014); Yu et al. (2017); Zhang (2011); Zimmer et al. (2017); Bai et al. (2017); Esteves et al. (2017); Petrović-Randelović et al. (2015) |
| | Risco #6: Salários baixos ou injustos | 11 | Lau (2011); Asenova et al. (2015); Cruz (2013); Dunlop et al. (2012); Giannakis e Papadopoulos (2016); Graetz e Franks (2013); Hofmann et al. (2014); Kominas et al. (2012); Zhang (2011); Zimmer et al. (2017); Esteves et al. (2017) |

| | | | |
|------------------|---|----|---|
| | Risco #7: Longas jornadas de trabalho | 10 | Lau (2011); Cort e Gudernatch (2014); Giannakis e Papadopoulos (2016); Graetz e Franks (2013); Hofmann et al. (2014); Holzmann e Kozel (2007); Kominas et al. (2012); Zhang (2011); Zimmer et al. (2017); Esteves et al. (2017) |
| | Risco #8: Acesso a água potável | 9 | Lau (2011); Cruz (2013); Dunlop et al. (2012); Graetz e Franks (2013); Holzmann e Kozel (2007); Kominas et al. (2012); Zimmer et al. (2017); Esteves et al. (2017); Padiaditi et al. (2005) |
| | Risco #9: Liberdade de Associação | 8 | Lau (2011); Cruz (2013); Dunlop et al. (2012); Graetz e Franks (2013); Graetz e Franks (2016); Kominas et al. (2012); Zimmer et al. (2017); Esteves et al. (2017) |
| | Risco #10: Acesso a saneamento básico | 7 | Lau (2011); Cruz (2013); Dunlop et al. (2012); Graetz e Franks (2013); Kominas et al. (2012); Zimmer et al. (2017); Esteves et al. (2017) |
| | Risco #11: Compensações Injustas | 3 | Liu et al. (2016); Shi et al. (2015); Yu et al. (2017) |
| | Risco #12: Uso de equipamentos inadequados | 3 | Lau (2011); Ling e Hoi (2006); Bai et al. (2017) |
| | Risco #13: Direito a amamentação | 1 | Holzmann e Kozel (2007); |
| | Risco #14: Contabilidade dupla das horas de trabalho | 1 | Lau (2011) |
| Sociedade | Risco #15: Realocação ou ruptura de povos indígenas | 8 | Chaouch et al. (2008); Dunlop et al. (2012); Graetz e Franks (2013); Kominas et al. (2012); Mathewson (2012); Trigo et al. (2016); Esteves et al. (2017); Peña (2014) |
| | Risco #16: Exposição de comunidades próximas a atividade fim | 9 | Lau (2011); Busby et al. (2009); Christopher et al. (2011); Dogaru et al., (2009); Feng et al. (2012); Bai et al. (2017); Esteves et al. (2017); Padiaditi et al. (2005); Peña (2014) |
| | Risco #17: Falta de ética e transparência por parte da empresa | 7 | Lau (2011); Asenova et al. (2015); Cort e Gudernatch (2014); Dunlop et al. (2012); Kominas et al. (2012); Peña (2014); Petrović-Randelović et al. (2015) |

| | | |
|--|---|--|
| Risco #18: Indisponibilida de a facilidades públicas | 7 | Chaouch et al. (2008); Dunlop et al. (2012); Holzmann e Kozel (2007); Yu et al. (2017); Zhang (2011); Esteves et al. (2017); Padiaditi et al. (2005) |
| Risco #19: Expropriação | 4 | de Lemos et al. (2004); Graetz e Franks (2016); Ke et al. (2010); Peña (2014) |
| Risco #20: Exposição ao desemprego | 5 | Yu et al. (2017); Chaouch et al. (2008); Bai et al. (2017); Esteves et al. (2017); Peña (2014) |
| Risco #21: Impactos na agricultura local | 5 | Liu et al. (2016); Shi et al. (2015); Bai et al. (2017); Padiaditi et al. (2005); Peña (2014) |
| Risco #22: Realocações sem motivos explícitos | 2 | Ke et al. (2010); Yu et al. (2017) |
| Risco #23: Igualdade perante a lei | 4 | Graetz e Franks (2013); Ling e Hoi (2006); Esteves et al. (2017); Peña (2014) |
| Risco #24: Demolições ilegais | 1 | Yu et al. (2017) |

A Tabela 3, por sua vez, descreve as consequências que os riscos sociais podem gerar para a empresa devido sua atividade fim, sua frequência e referências. A Tabela 3 é dividida em seis categorias, descritas abaixo:

- Reputacional: abraça as consequências geradas a empresa relacionadas ao capital reputacional (Lau, 2011; Christopher et al., 2011; Kabat et al. 2017).
- Financeiro: engloba as consequências financeiras que podem ser geradas a empresa a partir da cadeia de suprimentos (Bode et al., 2011; Hofmann et al. 2014).
- Operacional: abrange as consequências que podem ser sentidas pela sociedade devido a falhas operacionais. Cancelamento ou atraso de projetos, longos tempos de paralisação e necessidade de melhor conhecimento das técnicas de gestão são alguns exemplos (Graetz e Franks, 2013; Chaouch et al., 2008).
- Relacional: abarca consequências relacionadas com relacionamentos mal administrados, tais como conflitos com as partes interessadas ou com a cadeia de suprimentos da empresa (Christopher et al., 2011; Esteves et al., 2017).
- Populacional: esta categoria se refere às consequências que a empresa pode apresentar depois de ações da comunidade, tais como boicotes por parte dos consumidores (Busby et al., 2009; Graetz e Franks, 2016).
- Jurídica: consequências relacionadas com fatores de ordem legal, tais como pagamentos de compensação conferidos pelo tribunal ou negação de licenças necessárias para operar (Graetz e Franks, 2016).

Tabela 3 - Consequências que os riscos sociais podem gerar para empresa

| Categorias | Consequências | Frequência | Referencias |
|---------------------|--|-------------------|---|
| Reputacional | Consequência #1: Comprometimento da reputação da empresa | 18 | Lau (2011); Asenova et al. (2015); Chaouch et al. (2008); Christopher et al. (2011); Cort e Gudernatch (2014); Cruz (2013); de Lemos et al. (2004); Giannakis e Papadopoulos (2016); Graetz e Franks (2013); Graetz e Franks (2016); Hofmann et al. (2014); Jain et al. (2015); Trigo et al. (2016); Wong (2014); Bai et al. (2017); Esteves et al. (2017); Lizarzaburu (2014); Petrović-Randelović et al. (2015) |
| | Consequência #2: Perda de confiança institucional | 2 | Busby et al. (2009); Lizarzaburu (2014) |
| Financeiro | Consequência #3: Redução de Lucros | 12 | Christopher et al. (2011); de Lemos et al. (2004); Giannakis e Papadopoulos (2016); Graetz e Franks (2013); Graetz e Franks (2016); Kominas et al. (2012); Mathewson (2012); Trigo et al. (2016); Wong (2014); Zimmer et al. (2017); Esteves et al. (2017); Petrović-Randelović et al. (2015) |
| Operacional | Consequência #5: Risco de paradas operacionais | 4 | Chaouch et al. (2008); Graetz e Franks (2013); Mathewson (2012); Trigo et al. (2016) |
| | Consequência #6: Cancelamento ou adiamento de projetos | 1 | Shi et al. (2015) |
| | Consequência #7: Interrupção de planejamentos estratégicos | 2 | Asenova et al. (2015); Esteves et al. (2017) |
| | Consequência #8: Necessidade de aprendizagem de gerenciamento | 1 | Lau (2011) |
| Relacional | Consequência #9: Conflito entre stakeholders da organização | 6 | Christopher et al. (2011); Shi et al. (2015); Zimmer et al. (2017); Esteves et al. (2017); Lizarzaburu (2014); Petrović-Randelović et al. (2015) |

| | | | |
|------------------------|--|---|---|
| | Consequência #10: Mal relacionamento com membros da cadeia | 2 | Christopher et al. (2011); Trigo et al. (2016) |
| Populacional | Consequência #11: Boicote por parte dos consumidores | 4 | Lau (2011); Busby et al. (2009); Bai et al. (2017); Petrović-Randelović et al. (2015) |
| | Consequência #12: Reivindicações individuais ou de ação coletiva | 1 | Graetz e Franks (2013) |
| Legal/ Jurídica | Consequência #13: Pagamento de compensação obrigatórias pelo tribunal | 1 | Graetz e Franks (2013) |
| | Consequência #14: Retirada ou negação de licença social para operar | 1 | Graetz e Franks (2013) |

Seis riscos sociais destacam-se por terem sido referenciados por mais de 10 artigos da amostra, sendo eles, em ordem decrescente de frequência: Saúde e Segurança no Trabalho; Discriminação e Assédio; Trabalho Forçado; Salários Baixos ou Injustos; Trabalho Infantil e Longas jornadas de trabalho. Estes seis riscos estão presentes nas categorias de Direitos Humanos e Práticas Trabalhistas e condições de trabalho decentes.

Seguindo a mesma análise, duas consequências destacam-se por terem sido referenciadas em mais de dez artigos: Comprometimento da reputação da empresa e redução de lucros. O fato da redução de lucros ter sido demasiadamente citada sugere que os estudos acadêmicos ainda estejam baseados em uma vertente fortemente relacionada ao pilar econômico do *triple botton line*. Por outro lado, o comprometimento da reputação da empresa demonstra uma preocupação tanto com os riscos sociais que podem estar associados ao nome da empresa (pilar social) quanto com as perdas financeiras que o comprometimento da reputação pode gerar a mesma (pilar financeiro).

Treze (13) dos 47 documentos analisados na amostra advinda da RSL apresentaram *frameworks*. Além das Tabelas 2 e 3, destes documentos, sete *frameworks* foram utilizados como base para a criação da Figura 1, pois se relacionam a gestão da cadeia de suprimentos, riscos de sustentabilidade da cadeia de suprimentos e a gestão dos riscos sociais.

Como explicitado em Cunha et al. (2018), do *framework* proposto por Hofmann et al. (2014), o presente estudo considera a diferenciação da cadeia de suprimentos normal/tradicional e a cadeia de suprimentos de sustentabilidade. O *framework* proposto por Giannakis e Papadopoulos (2016) é a base dos passos para a gestão de cadeia de suprimentos de sustentabilidade. Outros artigos também foram levados em conta em relação à gestão de riscos sociais, tais como Shi et al. (2015) e Liu et al. (2016). De Yu et al. (2017) e Jain et al. (2015), foi considerada a influência e a proposta de centralização dos *stakeholders*, e Dunlop et al. (2012) é a fonte das áreas/categorias que foram utilizadas. O *framework* de risco social proposto é apresentado na Figura 1.

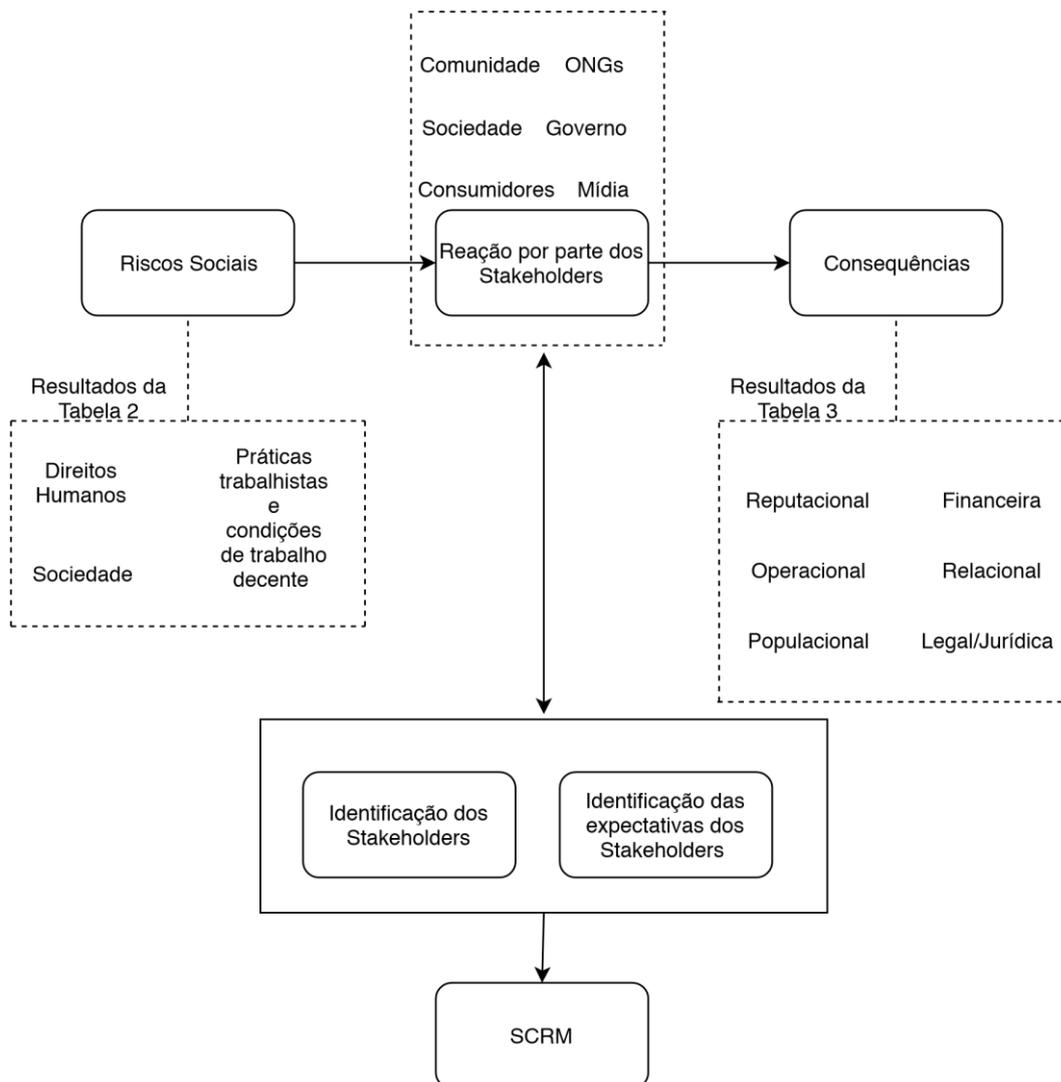


Figura 1 - *Framework* de Gestão de Riscos Sociais

Adaptado de Cunha et al. (2018)

O *framework* reconhece que dada uma situação de risco social presente na cadeia de suprimentos de uma organização, haverá uma reação dos *stakeholders*. Devido a esta reação, as consequências serão sentidas na empresa.

Os riscos sociais e as consequências apresentados nas Tabelas 2 e 3 estão referenciados no *framework*, bem como os *stakeholders* encontrados na revisão da literatura.

O *framework* sugere que, anteriormente a gestão de riscos da cadeia de suprimentos (SCRM: *Supply Chain Risk Management*), dois estágios devem ser considerados na gestão de riscos sociais da cadeia de suprimentos de uma empresa: identificação dos stakeholders e identificação das expectativas dos stakeholders. Dessa forma, o *framework* apresentado visa incluir ao processo de gestão de riscos, os *stakeholders* envolvidos e, conceder voz aos mesmos de forma a conferir importância em suas falas.

A gestão de riscos da cadeia de suprimentos (SCRM) é composta de diversas etapas demonstradas amplamente por Ceryno (2014) e Gaspar e Thomé (2016). Por exemplo, autores como Oehmen et al. (2009), Tummala e Schoenherr (2011), Kern et al. (2012), Hachicha e Elmsalmi (2013), Elleuch et al. (2014), Giannakis e Papadopoulos (2015) e Güllera et al. (2015) defendem cinco etapas para gestão de riscos, sendo estas: identificação dos riscos, avaliação de riscos e análise dos mesmos, tratamento de riscos, controle e monitoramento dos riscos.

O *framework* é conectado por uma seta dupla, indicando que a gestão de riscos sociais de uma empresa pode começar tanto pelo processo de identificação de seus *stakeholders*, quanto pelo processo advindo de riscos sociais anteriormente definidos pela empresa. Ou seja, em casos semelhantes ao da Zara de 2011 (trabalho análogo a escravo na produção de suas roupas), onde a mesma começou a preocupar-se com sua gestão de riscos sociais após um evento de exposição da mídia, o processo para gestão de riscos sociais iniciou-se na identificação de seus *stakeholders* e etapas subsequentes apresentadas. Somente após a identificação de *stakeholders* e riscos sociais, é possível chegar a etapa de identificação das consequências para a empresa. Contudo, em uma empresa onde a preocupação com riscos sociais antecede um evento de caos causado por um risco social e, conseqüentemente a empresa possui riscos sociais pré-definidos, a gestão da mesma pode iniciar-se pelo topo do *framework*.

4 Resultados e Discussões do Estudo de caso

A presente seção visa explicitar os resultados obtidos através do Estudo de Caso realizado em três etapas. A primeira etapa consta de um questionário online anexado no presente documento no Apêndice 2. A segunda etapa compõe-se de entrevistas realizadas em maio e junho de 2018 e, por fim, uma etapa de compilação de materiais secundários e de documentos disponibilizados.

Dessa forma, a subseção 4.1 foi desenvolvida de modo a aproximar o leitor a empresa estudada. A subseção 4.2 engloba as três etapas do estudo de caso de acordo com os resultados advindos da gerência de suprimentos e da gerência de *compliance*. Por fim, a subseção 4.3 foi desenvolvida de modo a comparar os resultados da RSL com os resultados do Estudo de Caso.

4.1 Sobre a Empresa Brasileira de Cosméticos

A empresa estudada tem como missão a promoção do bem-estar através da mobilização de uma rede de pessoas capazes de integrar conhecimento científico e o uso sustentável da rica biodiversidade botânica brasileira, para assim entregar os cosméticos fabricados, industrializados, distribuídos e vendidos pela mesma. A mesma opera no Chile, Peru, Argentina, México, Colômbia e França, vendendo produtos produzidos com elementos naturais encontrados na flora brasileira.

A empresa estudada possuía até dezembro de 2016, 176 lojas localizadas em 64 cidades e 20 diferentes países, 2 fábricas próprias, 9 centros de distribuição no Brasil, 5 centros de distribuição na América Latina e, 3 centros de pesquisa. A empresa contava ainda com 6,5 mil colaboradores e lucro líquido consolidado ultrapassando 290 milhões de reais.

As atividades da empresa são guiadas por uma forte cultura organizacional e por uma política socioambiental bem consolidada, visando o desenvolvimento sustentável e um bom relacionamento com a sociedade. Como os seus produtos são

fabricados com matérias-primas naturais extraídas em grande escala, a empresa possui inúmeros programas, que têm como objetivo a minimização dos impactos negativos causados à Natureza.

Como exemplo de programas com o intuito de diminuir os impactos causados a natureza, pode-se citar: manutenção de área de reflorestamento da qual boa parte de seus insumos são retirados, programa de sistema de coleta de esgoto a vácuo, sistema de controle do consumo de energia elétrica, sistema de monitoramento de gases de efeito estufa e projetos de coleta seletiva.

Contudo, projetos no âmbito social também são frequentes na empresa estudada, entre eles pode ser citado o projeto *crer para ver* - campanha para aumentar o número de matrículas de seus colaboradores na Educação de Jovens e Adultos (EJA) das escolas municipais e estaduais.

A escolha da empresa foi, portanto, baseada na importância que a mesma dá aos três pilares do *Triple Bottom Line*. Um dos exemplos desta preocupação, advém do modelo GRI (*Global Reporting Initiative*), adotado pela empresa após ter seu capital aberto, que permite apresentar para o mercado e para as partes interessadas os desempenhos econômico, ambiental e social de seus negócios.

4.2 Resultados e Discussões

Através do questionário online foi possível entender que a empresa em questão possui três áreas responsáveis por seus riscos, sendo estas: (i) a área de suprimentos, que lida com os riscos referentes aos fornecedores e, portanto, com uma preocupação maior na cadeia de suprimentos; (ii) a área jurídica e de *compliance*, área preocupada com questões relacionadas as leis trabalhistas, incluindo os riscos de corrupção e suborno; (iii) a área de riscos corporativos, englobando demais riscos além dos sociais.

A área de *Compliance*, em conjunto com Auditoria, Gestão de Riscos e Ouvidoria, é responsável por garantir a existência de um conjunto estruturado de processos e procedimentos que assegurem à empresa o cumprimento da Lei Anticorrupção, Código de Conduta e gestão da política de integridade contra corrupção e suborno. Portanto, a gerência de *Compliance* deve ser acionada em

todos os assuntos relacionados a conflitos de interesse, corrupção, suborno, risco de dano à imagem ou perda financeira relevante, vazamento de informações e envolvimento de agente público, Diretor, Vice-Presidente, Presidente e membro do Comitê de Auditoria ou do Conselho de Administração em quaisquer denúncias relacionadas à Lei Anticorrupção ou ao Código de Conduta.

As entrevistadas afirmaram que a empresa possui uma lista de riscos pré-definida por um grupo multidisciplinar (englobando área de suprimentos, gerência de riscos, área jurídica e relacionamento com fornecedores), que são monitorados periodicamente. Essa lista é revisada a cada dois anos e, serve como base para o *checklist* de auditoria com os fornecedores descrito a frente.

O mapeamento dos riscos inclui diferentes fontes de informação: análise de fatores internos e externos, mapeamento da cadeia de valor da empresa, autoavaliação de riscos, indicadores de perda e fraude, relatórios de auditoria interna, controles decorrentes da certificação SOx (baseada na lei norte-americana Sarbanes-Oxley) e denúncias recebidas pela Ouvidoria.

Dentre os 24 riscos sociais encontrados na literatura acadêmica e listados para as entrevistadas, 11 deles a empresa estudada não possui em sua lista de riscos pré-definidos a serem auditados, sendo estes: salários injustos ou baixos (Risco #6), embora a mesma se preocupe com a remuneração dos trabalhadores contudo, ainda não consegue chegar no nível de detalhamento do valor pago pelos seus fornecedores aos funcionários; acesso a água potável (Risco #8); acesso a saneamento básico (Risco #10); compensações injustas (Risco #11); realocação ou ruptura de povos indígenas (Risco #15); exposição de comunidades próximas a atividade fim (Risco #16); indisponibilidade a facilidades públicas (Risco #18); expropriação (Risco #19); exposição ao desemprego (Risco #20); realocações sem motivos explícitos (Risco #22) e igualdade perante a lei (Risco #23). Como esses riscos não são tratados pela empresa estudada, eles são apresentados na Tabela 4 sem probabilidade de ocorrência.

A área de Suprimentos adicionou dois riscos não incluídos na lista de riscos sociais referentes a RSL, sendo estes: Corrupção e Suborno e, Cumprimento da Legislação Trabalhista Local. A área de *Compliance* não adicionou nenhum risco e consequência a lista disponibilizada, mas, concordou com os dois riscos

adicionados pela gerente de suprimentos. Ambos os riscos foram adicionados ao final da Tabela 4.

Com relação as probabilidades de ocorrência, somente dois riscos foram considerados como tendo probabilidade alta de ocorrência, definição baseada no histórico da empresa, sendo eles: Cumprimento da Legislação local e Uso de Equipamentos Inadequados. A Tabela 4 demonstra as probabilidades associadas aos riscos sociais, segundo ambas as gerências e, as consequências que estes riscos sociais podem gerar para a empresa.

Tabela 4 - Resposta do Questionário Online área de Suprimentos e *Compliance*

| Riscos Sociais | Probabilidade Gerência Suprimentos | Consequência Gerência Suprimentos | Probabilidade Gerência Compliance | Consequência Gerência de Compliance |
|--------------------------------------|---|--|--|---|
| Trabalho Forçado | Média | <ul style="list-style-type: none"> • Interrupção de planejamento estratégicos • Comprometimento da reputação | Baixa | Comprometimento da reputação |
| Trabalho Infantil | Média | <ul style="list-style-type: none"> • Interrupção de planejamentos estratégicos • Comprometimento da reputação | Baixa | Comprometimento da reputação |
| Discriminação e Assédio | Baixa | <ul style="list-style-type: none"> • Perda de confiança institucional • Mal relacionamento com membros da cadeia | Baixa | Comprometimento da reputação |
| Liberdade de Movimento | Baixa | <ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de aprendizagem de gerenciamento • Reinvidicações individuais ou de ação coletiva | Baixa | Paradas Operacionais |
| Saúde e Segurança no Trabalho | Média | <ul style="list-style-type: none"> • Interrupção de Planejamentos estratégicos • Paradas Operacionais | Média | Pagamento de compensação obrigatórios pelo tribunal |
| Salários baixos ou injustos | - | <ul style="list-style-type: none"> • Reinvidicações individuais ou de ação coletiva • Paradas Operacionais | - | Reinvidicações individuais ou de ação coletiva |
| Longas jornadas de trabalho | Média | <ul style="list-style-type: none"> • Paradas Operacionais • Reinvidicações individuais ou de ação coletiva | Média | Pagamento de compensação obrigatórios pelo tribunal |
| Acesso a água potável | - | <ul style="list-style-type: none"> • Cancelamento ou adiamento de projetos • Paradas Operacionais | - | Comprometimento da reputação |
| Liberdade de Associação | Baixa | <ul style="list-style-type: none"> • Reinvidicações individuais ou de ação coletiva • Paradas Operacionais | Baixa | Paradas Operacionais |
| Acesso a saneamento básico | - | <ul style="list-style-type: none"> • Cancelamento ou Adiamento de Projetos • Paradas Operacionais | - | Reinvidicações individuais ou de ação coletiva |

| | | | | |
|--|-------|--|-------|---|
| Compensações Injustas | - | <ul style="list-style-type: none"> Paradas Operacionais Reinvidicações individuais ou de ação coletiva | - | Redução de lucros |
| Uso de equipamentos inadequados | Alta | <ul style="list-style-type: none"> Paradas Operacionais Redução de Lucros | Baixa | Cancelamento ou adiamento de projetos |
| Direito a amamentação | Baixa | <ul style="list-style-type: none"> Reinvidicações individuais ou de ação coletiva Mal relacionamento com membros da cadeia | Baixa | Pagamento de compensação obrigatórios pelo tribunal |
| Contabilidade dupla das horas de trabalho | Baixa | <ul style="list-style-type: none"> Paradas operacionais Reinvidicações individuais ou de ação coletiva | Baixa | Reinvidicações individuais ou de ação coletiva |
| Realocação ou ruptura de povos indígenas | - | <ul style="list-style-type: none"> Comprometimento da reputação Perda de confiança institucional | - | Comprometimento da reputação |
| Exposição de comunidades próximas a atividade fim | - | <ul style="list-style-type: none"> Perda de confiança institucional Comprometimento da reputação | - | Pagamento de compensação obrigatórios pelo tribunal |
| Falta de ética e transparência por parte da empresa | Média | <ul style="list-style-type: none"> Comprometimento da reputação Interrupção de planejamentos estratégicos | Baixa | Comprometimento da reputação |
| Indisponibilidade a facilidades públicas | - | <ul style="list-style-type: none"> Comprometimento da reputação Reinvidicações individuais ou de ação coletiva | - | Reinvidicações individuais ou de ação coletiva |
| Expropriação | - | Mal relacionamento com membros da cadeia | - | Comprometimento da reputação |
| Exposição ao desemprego | - | Pagamento de compensação obrigatórios pelo tribunal | - | Paradas Operacionais |
| Impactos na agricultura local | Baixa | Mal relacionamento com membros da cadeia | Baixa | Cancelamento ou adiamento de projetos |
| Realocações sem motivos explícitos | - | Pagamento de compensação obrigatórios pelo tribunal | - | Cancelamento ou adiamento de projetos |
| Igualdade perante a lei | - | | - | Comprometimento da reputação |
| Demolições ilegais | Baixa | <ul style="list-style-type: none"> Comprometimento da reputação Perda de confiança institucional | Baixa | Pagamento de compensação obrigatórios pelo tribunal |
| Corrupção e Suborno | Média | <ul style="list-style-type: none"> Comprometimento da reputação Perda de confiança institucional | | |
| Cumprimento da Legislação Trabalhista Local | Alta | <ul style="list-style-type: none"> Comprometimento da reputação Perda de confiança institucional | | |

As consequências que aparecem com maior frequência, analisando as duas respostas referentes aos questionários online, são: comprometimento da reputação

da empresa (consequência #1), risco de paradas operacionais (consequência #5), reivindicações individuais ou de ação coletiva (consequência #12) e pagamento de compensação obrigatória pelo tribunal (consequência #13). Resultado interessante visto que a consequência de “redução de lucros” foi mencionada somente duas vezes, ainda que a mesma possa ser resultado das demais consequências. Assunto discutido mais a fundo na subseção seguinte.

Com relação a quantificação dos riscos sociais, esta ocorre baseada nas auditorias realizadas, ou seja, caso um fornecedor seja aprovado, este representa baixo risco a empresa, pois o mesmo já foi auditado. Caso o fornecedor seja aprovado com restrições, a empresa tem que se preocupar com gerir um risco futuro e; caso o fornecedor seja reprovado, ele representa um risco a empresa e, por isso não fará parte dos fornecedores da mesma.

Segundo as entrevistadas, alguns segmentos possuem maior propensão para riscos específicos, por exemplo, o segmento de transporte possui propensão a prostituição infantil e a jornadas excessivas de trabalho. Ficou claro também, que questões culturais interferem na gestão dos riscos, como o exemplo de crianças da Amazônia que crescem ajudando seus pais na coleta de matérias primas. Nesse caso, a empresa estudada trabalha diretamente com as famílias para explicar a importância daquela criança estar na escola ao invés de estar ajudando o trabalhador empregado.

A empresa brasileira de cosméticos possui quatro meios de identificar questões sociais presentes em sua cadeia de suprimentos: através da auditoria realizada periodicamente pela empresa, através do canal de ouvidoria – no qual o risco é escalado como críticos (a ser auditado), através de denúncia de um fornecedor sobre outro (fato que já ocorreu com fornecedor têxtil) e através da mídia.

A área de suprimentos lida com a performance global e relacionamento com fornecedores pautada em quatro pilares: (i) auditoria global; (ii) relacionamento global; (iii) riscos e *compliance*; (iv) apoio estratégico e célula de processo.

A Auditoria Global tem como missão ser o elo que promove o desenvolvimento sustentável dos fornecedores e processos, através da proximidade com a rede de relações. Os objetivos com o processo de Auditoria são:

- Mitigar riscos de desabastecimento de produtos e/ou serviços; imagem da empresa; integridade de colaboradores e corresponsabilidade civil/criminal dos representantes legais.
- Contribuir para a manutenção/obtenção de certificações (ISO), prêmios e indicadores (DOW JONES), que garantem valor marca.
- Apoiar novos projetos para que nasçam com o *compliance* adequado.
- Cascatear as crenças e valores da empresa para a rede de relacionamento com fornecedores, garantindo o desenvolvimento da cadeia de valor.

Os elos a serem auditados são primordialmente os elos diretos, contudo, em alguns casos, principalmente na Amazônia, os fornecedores de segunda ou demais camada podem ser estudados. A importância dada a Amazônia ocorre pois é a região mais propensa a trabalho infantil e trabalho análogo a escravo em comunidades ou cooperativas envolvidas com a extração da matéria prima a ser utilizada no processo de produção.

Portanto, o processo de auditoria global ocorre através de um documento/questionário no qual os fornecedores diretos são expostos. De acordo com a criticidade do fornecedor, determinada com base nos critérios de impacto na imagem da empresa e no desabastecimento da mesma, as auditorias nos fornecedores acontecem em intervalos de 1 ano (fornecedores mais críticos) a 5 anos (fornecedores menos críticos). A empresa estudada possui parceria com 8 diferentes empresas que realizam cerca de 300 auditorias por ano nos seus fornecedores. As empresas a serem auditadas são definidas pela empresa estudada e o processo de auditoria nos fornecedores acontece com data marcada, ou seja, sem surpresa para os fornecedores.

A Figura 2 demonstra o processo de Auditoria Global com maiores detalhes. Portanto, possuem dois tipos de auditoria, uma relacionada aos novos fornecedores e outra relacionada aos fornecedores já contratados da empresa. Um *checklist* baseado em seis pilares é realizado, sendo eles: Qualidade, Meio Ambiente, Saúde e Segurança no Trabalho, Requisitos Legais, Código de Conduta e, Responsabilidade Social (o Anexo 1 apresenta parte do checklist relacionado a responsabilidade social). O fornecedor pode ser, portanto, enquadrado em três

grupos: (i) aprovados; (ii) aprovados com restrições, onde o fornecedor continua habilitado a fornecer, mas precisa se adequar em 3 meses aos requisitos exigidos em um plano de ações corretivas e mitigatórias; (iii) Reprovado, onde o fornecedor não estará apto a fornecer. Os planos de ação corretiva são individuais e dependem das respostas de cada fornecedor.

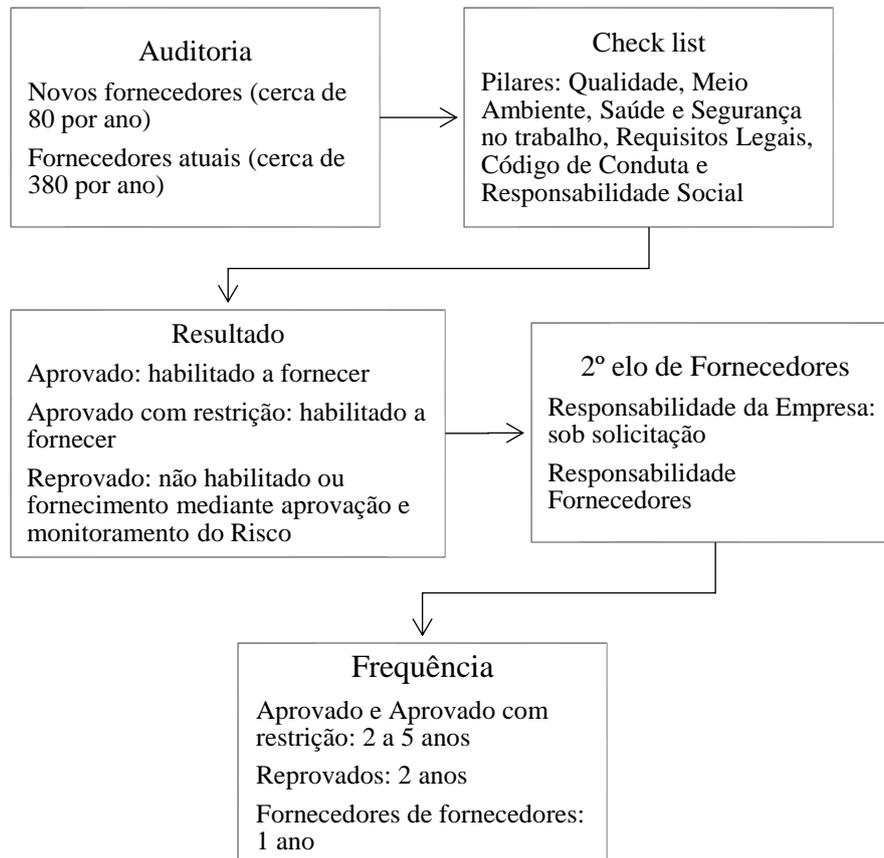


Figura 2 - *Framework* de Auditoria Global da Empresa Estudada

Há duas formas distintas do fornecedor ser reprovado: (i) Reprovado em itens da auditoria com tolerância (semelhante a ser aprovado com restrições): o fornecedor tem 3 meses para se adequar aos requisitos exigidos pela empresa brasileira de cosméticos em um plano de ações corretivas e mitigatória. Caso não se adeque, não estará apto para fornecer; (ii) Reprovado em itens da auditoria sem tolerância: o fornecedor não fornecerá para a empresa durante um período e, possui 10 dias para se explicar, antes que a empresa estudada os retire da lista de possíveis futuros fornecedores.

Portanto, alguns itens são considerados itens de tolerância zero e, tornam os fornecedores reprovados automaticamente, sendo eles: trabalho forçado ou obrigatório, trabalho infantil, requisitos ambientais, descumprimento legal, não atendimento a normas de pagamento de salários e benefícios, não atendimento a normas de saúde e segurança do trabalho e, corrupção.

Ainda referente ao processo de auditoria dos fornecedores, a Figura 2 demonstra que fornecedores do segundo elo normalmente não são auditados, ou seja, fornecedores do segundo elo costumam ser preocupação de seus fornecedores diretos. Contudo, podem tornar-se responsabilidade da empresa de cosméticos sob solicitação ou caso a mesma ache necessário. Fornecedores de segundo ou demais elos só fazem parte da lista de fornecedores da empresa por 1 ano, ocorrendo todo ano o processo de auditoria com os mesmos.

Além da Auditoria Global, a gerência de Suprimentos também engloba uma área de relacionamento global com fornecedores, área de riscos e *compliance* e, área de apoio estratégico e célula de processos, como mencionado anteriormente.

A área de Relacionamento Global com Fornecedores engloba um Programa Corporativo existente desde 2004 que, através de um modelo de gestão de performance sustentável, busca aprimorar a performance e o relacionamento com os fornecedores de todas as categorias com as quais a empresa se relaciona, a fim de criar uma cadeia de fornecimento de alta competitividade e relações de qualidade.

A Tabela 5 demonstra os pilares a serem avaliados no Programa citado anteriormente. Atualmente, ocorrem pesquisas de lealdade global e relacionamento nacional, eventos de relacionamento com fornecedores (premiação, workshops, reuniões), reunião de resultados de suprimentos e painel de indicadores e comunicação com os fornecedores.

Tabela 5 - Aspectos avaliados no Programa Corporativo

| Pilar | Aspectos a serem avaliados |
|------------------|--|
| Qualidade | Produto; nível de serviço; entrega versus encomenda; especificação |
| Logística | Serviço logístico; entregas no prazo; flexibilidade |

| Inovação | Soluções inovadoras |
|------------------------|---|
| Competitividade | Projetos de produtividade; prazo de pagamento |
| Socioambiental | Relatório socioambiental |
| Relacionamento | Pesquisa de Relacionamento |

Com relação a área de riscos e *compliance*, seu o objetivo é monitorar e comunicar os riscos identificados nos processos de auditoria e avaliação financeira dos fornecedores, acompanhando os planos de ação estabelecidos.

O monitoramento sócio ambiental, dentro da repartição de Riscos e *Compliance*, tem por objetivo específico desenvolver e acompanhar os fornecedores na metodologia sócio ambiental, contribuindo para uma cadeia de valor cada vez mais aderente às crenças e valores da marca. Exemplos de iniciativas desta área correspondem a busca pela diminuição de emissões de CO2 e da utilização da água e resíduos, atrelados a treinamentos dos fornecedores, educação e inclusão social dos mesmos e, por fim, de investimento social por parte da empresa de cosméticos.

Por sua vez, a área de apoio estratégico e célula de processos divide-se em diversos processos, como processos de materiais produtivos, processos de serviços indiretos e, processos referentes a serviços de marketing. Esta área realizará a cotação de valores referentes a fornecedores sempre que necessário, por exemplo.

Por fim, o *framework* de gestão de risco sociais, desenvolvido na etapa da RSL do presente estudo, foi explicado a ambas as gerências a fim de obter uma validação ou novos *insights* a partir do mesmo.

As entrevistadas afirmaram que a empresa estudada trabalha em parceria com as comunidades envolvidas e, portanto, escuta os seus *stakeholders*. Como exemplo, foi citado um eco parque da empresa, no qual um grupo específico de trabalhadores lida com as comunidades da Amazônia e, trabalha para identificar as questões locais (por exemplo, se as crianças estão frequentando escolas). A empresa fornece incentivos a região para que as comunidades se desenvolvam e, disponibilizam uma interface direta com as comunidades. Reuniões e palestras ocorrem na medida em que uma questão é levantada no eco parque e, caso necessário, planos de ação são criados.

Dessa forma, o *framework* foi amplamente entendido pelas entrevistadas e, contempla a proximidade aos *stakeholders* envolvidos no processo produtivo, representando bem a interação dos envolvidos e as consequências que a empresa pode sofrer caso os riscos sociais não sejam bem geridos.

4.3 Resultados da RSL e realidade organizacional

Como parte dos artigos encontrados na RSL foram relacionados a área de construção civil (5 dos 43), por exemplo, alguns dos riscos sociais adicionados a Tabela 2 se relacionam de forma mais direta com esta área, como: Demolições Ilegais, Realocação sem motivos explícitos, expropriação, realocação ou ruptura de povos indígenas. Dessa forma, o fato da empresa estudada não possuir alguns dos riscos sociais apresentados, não necessariamente significa que a mesma não está tratando de todos seus riscos sociais, já que alguns destes riscos, não se relacionam com sua atividade.

Contudo, alguns riscos, como salários baixos ou injustos, exposição de comunidades próximas a atividade fim e, indisponibilidade a facilidades públicas, são sugeridos como possíveis riscos a serem adicionados à lista de riscos sociais a serem auditados na medida em que, podem gerar grandes danos a mesma.

Dois riscos sociais foram citados pelas respondentes e, devem ser debatidos: corrupção e suborno e, cumprimento da legislação trabalhista local. Corrupção e suborno devem ser adicionados à lista referente a RSL apresentada no presente estudo na Tabela 2, pois podem gerar riscos críticos a sociedade. Por exemplo, caso o dinheiro destinado ao auxílio de uma comunidade da Amazônia seja desviado, a comunidade não receberá o auxílio necessário, podendo desencadear diversos riscos sociais. Contudo, com relação a legislação trabalhista local, este risco se aplica a empresa de cosméticos estudada pois seus fornecedores encontram-se dentro do território Nacional. Caso a empresa utilizasse fornecedores alocados fora do Brasil, a legislação a ser seguida deveria ser a proposta pela organização internacional do trabalho (OIT).

A OIT desenvolveu um sistema de normas internacionais que abrange todas as matérias relacionadas com o trabalho. Essas normas internacionais do trabalho influenciam consideravelmente a legislação, as políticas e as decisões judiciais adotadas a nível nacional. Independentemente de um país ter ou não ratificado uma determinada convenção, as normas fornecem orientações sobre o funcionamento das instituições e mecanismos nacionais no domínio do trabalho, bem como sobre a adoção de boas práticas em matéria de trabalho e de emprego. Dessa forma, as normas internacionais do trabalho têm um impacto sobre a legislação e as práticas nacionais que ultrapassa a adaptação da legislação local (OIT, 2010).

Ainda que alguns riscos descritos na Tabela 2, referente a RSL, também estejam contemplados pela legislação local ou OIT, outros riscos não estão contemplados na Tabela e, estão contemplados na legislação como, por exemplo, proteção de trabalhadores migrantes. Portanto, a inclusão da legislação mais adequada a cadeia de suprimentos de uma empresa também deve ser adicionada à lista de riscos sociais.

As entrevistadas somente pontuaram probabilidades distintas em 4 riscos da tabela: trabalho forçado, trabalho infantil, uso de equipamentos inadequados e falta de ética e transparência por parte da empresa. Contudo, a gerência de suprimentos lida diretamente com estes riscos e, respondeu ao questionário com base em suas experiências e vivência dos problemas enquanto, a resposta da gerência de *compliance* ao questionário, ocorreu com base em sua percepção.

Com relação as consequências, as que aparecem com maior frequência, como citado anteriormente, são: comprometimento da reputação da empresa (consequência #1), risco de paradas operacionais (consequência #5), reivindicações individuais ou de ação coletiva (consequência #12) e pagamento de compensação obrigatória pelo tribunal (consequência #13).

O estudo de caso demonstrou que a consequência de “redução de lucros” foi mencionada somente duas vezes. Resultado interessante visto que “redução de lucro” foi uma das consequências citadas na RSL por ter maior frequência, ou seja, por aparecer em grande número de artigos da amostra apresentada.

Através da resposta das consequências que a empresa pode enfrentar devido aos riscos sociais que podem estar presentes em sua cadeia entende-se que possui uma preocupação com o pilar social do *triple bottom line* que extrapola a consequência estritamente financeira que estes riscos podem causar. As consequências citadas pelas entrevistadas corroboram com os objetivos da auditoria citados na seção 4.2 e com os critérios utilizados pela empresa para estabelecer a criticidade de seus fornecedores: desabastecimento (paradas operacionais) e impacto na imagem da empresa (comprometimento da reputação da empresa, reivindicações individuais ou de ação coletiva e, pagamentos de compensação obrigatória pelo tribunal).

Na RSL, pouco material relacionado as estratégias utilizadas pela empresa para gerir riscos foram apresentadas, enquanto no estudo de caso a estratégia seguida pela empresa estudada com relação aos fornecedores, pôde ser explicada na seção 4.2.

Por fim, o *framework* desenvolvido teve bom entendimento e validação por parte das respondentes. O *framework* desenvolvido contribui para o meio acadêmico e para o meio empresarial como uma ferramenta tanto de prevenção para as empresas como uma ferramenta de reação ao risco, como explicado na seção 3 do presente estudo.

5 Conclusões e Estudos futuros

O presente estudo utilizou duas abordagens distintas para estudar o tema proposto: gestão de riscos sociais em cadeias de suprimentos. Através da primeira abordagem, revisão sistemática da literatura, as três primeiras perguntas de pesquisas descritas na Introdução foram respondidas. A Tabela 2 foi desenvolvida como resposta a primeira pergunta de pesquisa, demonstrando quais os riscos sociais e a frequência com que aparecem na literatura acadêmica. Depois, o desenvolvimento da Tabela 3 teve por objetivo responder a segunda pergunta de pesquisa e, portanto, explicitar as consequências que os riscos sociais podem gerar para as empresas e sua frequência na academia.

O Capítulo 3 apresenta os riscos sociais e consequências com maior frequência na RSL, sendo: Saúde e Segurança no Trabalho; Discriminação e Assédio; Trabalho Forçado; Salários Baixos ou Injustos; Trabalho Infantil e Longas jornadas de trabalho e, as consequências: Comprometimento da reputação da empresa e redução de lucros.

As tabelas taxonômicas criadas de forma a responder as duas primeiras perguntas de pesquisa formaram uma base para a criação do *framework* de risco social proposto pela presente dissertação, apresentado no Capítulo 3. Este *framework* é um resultado novo para a academia e, responde a terceira pergunta de pesquisa na medida em que é proposto por ser uma ferramenta para as organizações, desenvolvida para ajudar ambos os estudos acadêmicos e os profissionais a gerenciar riscos sociais em cadeias de suprimentos.

Cunha *et al.* (2018) retratam a RSL aqui descrita e sugerem para pesquisas futuras, a validação do *framework* por acadêmicos e profissionais de acordo com diferentes cenários e contextos. Com base nessa sugestão, com o intuito de verificar a aderência do *framework* com o meio empresarial e, para construir uma base de comparação entre a academia e a prática, a presente dissertação utilizou uma segunda abordagem, um estudo de caso.

O estudo de caso foi desenvolvido para responder a quarta e a quinta pergunta de pesquisa discutidas na Introdução e no Apêndice 1. A primeira delas

foi respondida na medida em que diversos riscos sociais encontrados na literatura coincidem com os riscos sociais monitorados pela empresa em questão. Contudo, ficou evidente que os riscos sociais variam de acordo com a área em que a empresa atua, ou seja, com o tipo da cadeia de suprimentos da organização - no estudo de caso, indústria de cosméticos. Portanto, riscos relacionados a áreas de construção, mineração ou óleo e gás podem ou não se relacionar com os riscos presentes na área de cosméticos. Por exemplo, através da RSL pôde-se encontrar a preocupação com trabalho infantil na área de construção. No estudo de caso, esta preocupação também se evidenciou na área de cosméticos, fato que não aconteceu com a preocupação com demolições ilegais, por exemplo.

A quinta pergunta de pesquisa englobava o *framework* desenvolvido a partir do referencial teórico. O mesmo teve boa aceitação e entendimento por parte das gerências na qual o mesmo foi apresentado.

Dessa forma, a RSL foi utilizada como base de estudo sobre gestão de riscos sociais em cadeias de suprimentos, definindo os riscos e consequências presentes na literatura acadêmica, bem como servindo para a proposição de um *framework* para estudo de acadêmicos e para gestão de riscos sociais para empresas. A primeira metodologia estudada, RSL, também foi utilizada para embasamento e desenvolvimento do questionário utilizado para a coleta de dados do estudo de caso.

Além do questionário on-line, o estudo de caso contou com entrevistas desenvolvidas baseadas nas respostas anteriores do questionário e estudos adicionais de forma a apresentar aqui os resultados pertinentes.

Como estudos futuros, a presente dissertação corrobora com pontos descritos em Cunha et al. (2018). A definição de risco sociais na cadeia de suprimentos é relativamente imatura, indicando uma lacuna de conhecimento que deve ser estudada para alcançar uma definição mais concisa. Ademais, a literatura acadêmica sobre SSCR apresenta lacunas de pesquisa sobre estratégias de gestão de riscos e identificação das partes interessadas (*stakeholders*).

Assim como Yu et al. (2017), o presente estudo também cita como proposta para estudo futuro o desenvolvimento de um *framework* que integre outros tipos de riscos (riscos econômicos e ambientais) para facilitar a gestão global de riscos, dessa forma, uma pesquisa semelhante deveria ser conduzida com relação a riscos econômicos e ambientais.

Aspectos adicionais merecem estudos, como o desenvolvimento de trabalhos focando apenas no setor privado ou no setor público; o desenvolvimento de trabalhos com foco em áreas específicas, como petróleo e gás, mineração, construção, cosméticos e têxtil; trabalhos com foco na importância dos *stakeholders* e suas ações relacionadas a gestão dos riscos sociais.

Por fim, além da atualização da revisão apresentada no presente estudo, estudos de caso devem ser desenvolvidos, para investigar casos comuns em outras cadeias de suprimentos e, ainda, casos extremos (peculiares) de modo a destacar as disparidades em relação a diferentes tipos de organizações.

6 Referências

- ASENOVA, D.; STEPHEN, J. B.; MCCANN, C. Public Sector Risk Managers and Spending Cuts: Mitigating Risks. **Journal of Risk Research**, v. 18, n. 5, p. 552-565, 2015.
- BAI, L.; LI, Y.; DU, Q; XU, Y. A Fuzzy Comprehensive Evaluation Model for Sustainability Risk Evaluation of PPP Projects. **Sustainability**, v. 9, n. 1, p. 1890, 2017.
- BLOEMHOF-RUWAARD, J. M.; VAN BEEK, P.; HORDIJK, L.; VAN WASSENHOVE, L. N. Interactions between Operational Research e Environmental Management. **European Journal of Operational Research**, v. 85, n. 2, p. 229-243, 1995.
- BODE, C.; WAGNER S. M.; PETERSEN, K. J.; ELLRAM, L. M. Understanding Responses to Supply Chain Disruptions: Insights from Information Processing e Resource Dependence Perspectives. **Academy of Management Journal**, v. 54, n. 4, p. 833-856, 2011.
- BREWERTON, P.; MILLWARD, L. **Organizational Research Methods**. London: Sage Publications, 2001.
- BUSBY, J. S.; ALCOCK, R. E.; MACGILLIVRAY, B. H. Interruption the Social Amplification of Risk Process: A Case Study in Collective Emissions Reduction. **Environmental Science e Policy**, v. 12, n. 3, p. 297-308, 2009.
- BUSSE, C. Doing Well by Doing Good? The Self-Interest of Buying Firms e Sustainable Supply Chain Management. **Journal of Supply Chain Management**, v. 52, n. 2, p. 28-47, 2016.
- CAUCHIK MIGUEL, P. A.; SOUZA, R. O método do estudo de caso na Engenharia de Produção. In: Cauchik Miguel, P. A. (eds) **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, ABEPRO, 2012.
- CERYNO P. S. An empirical analysis of flexibility and risk from a supply chain perspective. 2014. Tese (Doutorado em Engenharia Industrial) – Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2014.
- CHAOUCH, A.; CURLEE, C. K.; MCCABE, B. J.; TURNER, I. Security e Human Rights Training: One Company’s Central African Experience. **SPE International**

Conference on Health, Safety, e Environment in Oil e Gas Exploration e Production. Society of Petroleum Engineers. Marathon Oil Company. 2008.

CHRISTOPHER, M. **Logistics e Supply Chain Management: Creating Value-Adding Networks.** 3rd ed. FT Prentice-Hall, Harlow, 2005.

CHRISTOPHER, M.; MENA, C.; KHAN, O; YURT, O. Approches to Managing Global Sourcing Risk. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 16, n. 2, p. 67-81, 2011.

COOPER, H. **Research synthesis e meta-analysis: A step-by-step approach. Applied Social Research Methods Series, 2.** 4 ed. Thouse Oaks, CA, USA: Sage Publications, 2010.

CORT, T.; GUDERNATCH, S. Are Enterprise Risk Management Frameworks Effective for Prioritizing Sustainability Risks in the Oil e Gas Sector? **SPE International Conference on Health, Safety, e Environment in Oil e Gas Exploration e Production. Society of Petroleum Engineers, 2014.**

COUSINS, P. D.; LAMMING, R.C.; BOWEN, F. The role of risk in environment-related supplier initiatives. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 24, n. 6, p. 554-565, 2004.

CRUZ, J. M. Mitigating Global Supply Chain Risks through Corporate Social Responsibility. **International Journal of Production Research**, v. 51, n. 13, p. 3995-4010, 2013.

CUNHA, L.; LEIRAS, A.; CERYENO, P. **Social Supply Chain Risk Management: a taxonomy, a framework e a research agenda.** RIO DE JANEIRO: PUC-RIO-CTC-DEI, 2018, 39p. Relatório Técnico.

DE GREVE, J. P.; FRIJDAL, A. Evaluation of scientific research profile analysis: a mixed method. **Higher Education Management**, v. 1, p. 83–90, 1989.

DE LEMOS, T.; EATON, D.; BETTS, M.; DE ALMEIDA, L.T. Risk Management in the Lusoponte Concession-a Case Study of the Two Bridges in Lisbon, Portugal. **International Journal of Project Management**, v. 22, n. 1, p. 63–73, 2004.

DE MORAIS, D. O. C. Social Sustainability in Supply Chains: A Framework e a Latin America Illustrative Case. **Journal of Operations e Supply Chain Management**, v. 10, n. 2, p.32, 2017.

DE OLIVEIRA, L. R.; MEDEIROS, R. M.; DE BRAGANÇA TERRA, P.; QUELHAS, O. L. G. Sustentabilidade: Da Evolução Dos Conceitos À Implementação Como Estratégia Nas Organizações. **Production**, v. 22, n. 1, p. 70–82, 2012.

DOGARU, D.; ZOBRIST, J.; BALTEANU, D.; POPESCU, C.; SIMA, M.; AMINI, M.; YANG, H. Community Perception of Water Quality in a Mining-Affected Area: A Case Study for the Certej Catchment in the Apuseni Mountains in Romania. **Environmental Management**, v. 43, n. 6, p. 1131-1145, 2009.

DUNLOP, J. L.; VILLEGAS, M.; ABRAHAMS, N. Social Risk Management for Large-Footprint Service Company Projects. **SPE International Conference on Health, Safety, e Environment in Oil e Gas Exploration e Production. Society of Petroleum Engineers**, 2012.

DURIAU, V.J.; REGER, R.K.; PFARRER, M.D. A content analysis of the content analysis literature in organization studies: research themes, data sources, and methodological refinements. **Organizational Research Methods**, v. 10, n. 1, p. 5-34, 2007.

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

ELKINGTON, J. Triple bottom line revolution: reporting for the third millennium. **Australian CPA**, v. 69, n. 11, p. 75-76., 1994.

ELLEUCH, H.; HACHICHA, W.; CHABCHOUB, H. A combined approach for supply chain risk management: description and application to a real hospital pharmaceutical case study. **Journal o Risk Research**, v. 15, n. 5, p.641-663, 2014.

ESTEVES, A. M.; FACTOR, G.; VANCLAY, F.; GOTZMANN, N.; MOREIRA, S. Adapting Social Impact Assessment to Address a Project's Human Rights Impacts e Risks. **Environmental Impact Assessment Review** v. 67, p. 73-87, 2017.

FENG, W.; XIANG, X.; JIA, G.; DAI, L.; YANG, Y.G.X.; FENG, Q.; ZHOU, L. Applying the Quantitative Risk Assessment (Qra) to Improve Safety Management of Oil e Gas Pipeline Stations in China. **Proceedings of the 2012 9th International Pipeline Conference**, 2012.

FROSDICK, S. The techniques of risk analysis are insufficient in themselves. **Disaster Prevention e Management: An International Journal**, v. 6, n. 3, p. 165-177, 1997.

GASPAR, P. G. P.; THOMÉ, A. M. T. The Phases and Tools for Supply Chain Risk Management: A Systematic Literature Review. M.Sc. Dissertation – Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2016.

GIANNAKIS M.; PAPADOPOULOS T. Supply chain sustainability: A risk management approach. **International Journal of Production Economics**, v.171, p. 455-470, 2015.

GIANNAKIS, M.; PAPADOPOULOS, T. Supply Chain Sustainability: A Risk Management Approach. **International Journal of Production Economics** v. 171, p. 455–470, 2016.

GRAETZ, G.; FRANKS, D. M. Conceptualizing Social Risk and Business Risk Associated with Private Sector Development Projects. **Journal of Risk Research**, v. 19, n. 5, p. 581–601, 2016.

GRAETZ, G.; FRANKS, D.M. Incorporating Human Rights into the Corporate Domain: Due Diligence, Impact Assessment e Integrated Risk Management. **Impact Assessment and Project Appraisal**, v. 31, n. 2, p. 97–106, 2013.

GRAY, R.; MILNE, M. Towards Reporting on the Triple Bottom Line: Mirage, Methods e Myths. **The triple bottom line: Does it all add up**, p. 92-102, 2004.

GÜLLERA M.; KOEB E.; HEGMANNSC T.; HENKEC M.; NOCHE B. A simulation-based decision support framework for real-time supply chain risk management. **International Journal of Advanced Logistics**, v.4, n. 1, p. 17-26, 2015.

HACHICHA, W.; ELMSALMI, M. An integrated approach based-structural modeling for risk prioritization in supply network management. **Journal of Risk Research**, v. 15, n. 5, p.641-663 2013.

HILL, K. E. Supply-Chain Dynamics, Environmental Issues, e Manufacturing Firms. **Environment and Planning A**, v. 29, n. 7, p. 1257–1274, 1997.

HOFMANN, H.; BUSSE, C.; BODE, C.; HENKE, M. Sustainability-Related Supply Chain Risks: Conceptualization e Management. **Business Strategy and the Environment**, v. 23, n. 3, p. 160–172, 2014.

HOLZMANN, R.; KOZEL, V. The Role of Social Risk Management in Development: A World Bank View. **IDS Bulletin**, v. 38, n. 3, p. 8–13, 2007.

IRVINE, J.; MARTIN, B. R. Assessing basic research: The case of the Isaac Newton Telescope. **Social Studies of Science**, v. 13, p. 49–86, 1983.

Jain, S.; Slocum, D. Social Performance in the Gulf of Mexico: Crisis-Ready Stakeholder. **SPE International Conference on Health, Safety, e Environment in Oil e Gas Exploration e Production. Society of Petroleum Engineers**, Acorn International, 2015.

KABAT, M.; DESALVO, A.; EGAN, J. The Tip of the Iceberg: Media Coverage of 'Slave Labor' in Argentina. **Latin American Perspectives**, v. 44, n. 6, p. 50–62, 2017.

KE, Y.; WANG, S.; CHAN, A. P. Risk Allocation in Public-Private Partnership Infrastructure Projects: Comparative Study. **Journal of Infrastructure Systems**, v. 16, n. 4, p. 343–51, 2010.

KERN, D., MOSER, R.; HARTMANN, E.; MODER, M. Supply risk management: model development and empirical analysis. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v.42, n. 1, p. 60-82, 2012.

KOMINAS, C.; SHAW, M. J.; MOYNIHAN, K. J.; BRINKMANN, P.; TYLER, D. C. Integrating Premier Steards of Socioeconomic Management into Upstream Activities through Management Systems. **SPE International Conference on Health, Safety, e Environment in Oil e Gas Exploration e Production. Society of Petroleum Engineers**, 2012.

KOWALSKA, I. J. Risk Management in the Hard Coal Mining Industry: Social e Environmental Aspects of Collieries' Liquidation. **Resources Policy**, v. 41, n. 1, p. 124–34, 2014.

LAPALME, L. The Social Dimension of Sustainable Development e the Mining Indus- try: A Background Paper. **Ottawa: Minister of Public Works e Government Services, Natural Resources Canada, Minerals e Metals Sector**, 2003.

LAU, K. W. The Implementation of Social Responsibility in Purchasing in Hong Kong/Pearl River Delta: A Case Study. **Strategic Outsourcing: An International Journal**, v. 4, n. 1, p. 13-46, 2011.

LING, F. Y. Y.; HOI, L. Risks Faced by Singapore Firms When Undertaking Construction Projects in India. **International Journal of Project Management**, v. 24, n. 3, p. 261–270, 2006.

LIU, Z. Z.; ZHU, Z. W.; WANG, H. J.; HUANG, J. Heling Social Risks in Government-Driven Mega Project: An Empirical Case Study from West China. **International Journal of Project Management**, v. 34, n. 2, p. 202–18, 2016.

LIZARZABURU, E. R. Corporate Social Responsibility and Stakeholder Strategies: An Impact in Risk Management. **Journal of Research in Marketing**, v. 2, n. 1, p. 98–105, 2014.

MANUJ, I.; MENTZER, J. T. Global Supply Chain Risk Management Strategies. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 38, n. 3, p. 192–223, 2008b.

MANUJ, I.; MENTZER, J. T. Global supply chain risk management. **Journal of Business Logistics**, v. 29, n. 1, p. 55-133, 2008a.

MARTIN, B. R. The use of multiple indicators in the assessment of basic research. **Scientometrics**, v. 36, n. 3, p. 343–362, 1996.

MATHEWSON, E. “Show-Stopper”: Effectively Managing Project Social Risks: Improved Approaches to Aboriginal Engagement e Consultation. **9th International Pipeline Conference. American Society of Mechanical Engineers**, 2012.

MAYRING, P. Qualitative content analysis. **Forum Qualitative Sozialforschung**, v. 1, n. 2, p. 1-10, 2000.

MITCHELL, V. W. Organizational risk perception and reduction: A literature review. **British Journal of Management**, v. 6, n. 2, p. 115-133, 1995.

MOHER, D.; LIBERATI, A.; TETZLAFF, J.; ALTMAN, D. G. Preferred Reporting Items for Systematic Reviews e Meta-Analyses: The PRISMA Statement. **Annals of International Medicine**, v. 151, n. 4, p. 264-269, 2009.

MONGEON, P.; PAUL-HUS, A. The Journal Coverage of Web of Science e Scopus: A Comparative Analysis. **Scientometrics**, v. 106, n. 1, p. 213–28, 2016.

OEHMEN, J.; ZIEGENBEIN, A.; ALARD, R.; SCHONSLEBEN, P. System-oriented supply chain risk management. **Production Planning & Control**, v.20, n. 4, p. 343-61, 2009.

Organização Internacional do Trabalho (OIT). **Normas Internacionais do Trabalho, 2010**. Disponível em: <http://www.ilo.org/public/portugue/region/eurpro/lisbon/html/portugal_visita_guiada_03b_pt.htm>. Acessado em: 20 jun 2018.

PAGANI, R. N.; KOVALESKI, J. L.; RESENDE, L. M. Methodi Ordinatio: A Proposed Methodology to Select e Rank Relevant Scientific Papers Encompassing the Impact Factor, Number of Citation, e Year of Publication. **Scientometrics**, v. 105, n. 3, p. 2109–2135, 2015.

PEDIADITI, K.; WEHRMEYER, W.; CHENOWETH, J. Brownfield Redevelopment, Integrating Sustainability e Risk Management. **Environmental Health Risk III**, v. 9, p. 21-30, 2005.

PEÑA, S. C. M. Human Rights Violations by Canadian Companies Abroad: Choc v Hudbay Minerals Inc. **Western Journal of Legal Studies**, v. 5, n. 1, p. 1–19, 2014.

PETROVIĆ-RANĐELOVIĆ, M.; STEVANOVIĆ, T.; IVANOVIĆ-ĐUKIĆ, M. Impact of Corporate Social Responsibility on the Competitiveness of Multinational Corporations. **Procedia Economics and Finance**, v. 19, n. 15, p. 332–341, 2015.

PETTICREW, M.; ROBERTS, H. Systematic reviews in the social sciences: A practical guide. **John Wiley & Sons**, 2008.

SCHAFRIK, S.; KAZAKIDIS, K. Due Diligence in Mine Feasibility Studies for the Assessment of Social Risk. **International Journal of Mining, Reclamation and Environment**, v. 25, n. 1, p. 86–101, 2011.

SEURING, S.; GOLD, S. Conducting content-analysis based literature reviews in supply chain management. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 17, n. 5, p. 544–555, 2012.

SHI, Q.; LIU, Y.; ZUO, J.; PAN, N.; MA, G. On the Management of Social Risks of Hydraulic Infrastructure Projects in China: A Case Study. **International Journal of Project Management**, v. 33, n. 3, p. 483–496, 2015.

THOMÉ, A. M. T.; SCAVARDA, L. F.; FERNEEZ, N. S.; SCAVARDA, A. J. Sales e Operations Planning: A Research Synthesis. **International Journal of Production Economics**, v. 138, n. 1, p. 1–13, 2012.

THOMÉ, A. M. T.; SCAVARDA, L. F.; SCAVARDA, A. J. Conducting Systematic Literature Review in Operations Management. **Production Planning & Control**, v. 27, n. 5, p. 408–420, 2016.

TORRACO, R. J. Writing Integrative Literature Reviews: Guidelines e Examples. **Human Resource Development Review**, v. 4, n. 3, p. 356–367, 2005.

TRIGO, C.; TOTAL, E.; BOLIVIE, P. The Bolivian Chaco Region: A Challenging Societal Context A Technical Approach to Manage Non-Technical Risks. **SPE International Conference on Health, Safety, e Environment in Oil e Gas Exploration e Production. Society of Petroleum Engineers, 2016.**

TUMMALA, R.; SCHOENHERR, T. Assessing and managing risks using the Supply Chain Risk Management Process (SCRMP). **Supply Chain Management: An International Journal**, v.16, n. 6, p. 474 – 483, 2011.

VINKLER, P. Evaluation of some methods for the relative assessment of scientific publications. **Scientometrics**, v. 10, p. 157–177, 1986.

WONG, A. CSR: A Perspective of Non-Financial Risk Management in China. **Corporate Social Responsibility and Sustainability: Emerging Trends in Developing Economies**, p. 323-345, 2014.

YIN, R.K. **Case Study Research: Design e Methods**. 5th ed. Los Angeles: Sage Publications, 2013.

YU, T.; SHEN, G. Q.; SHI, Q.; LAI, X.; LI, C. Z.; XU, K. Managing Social Risks at the Housing Demolition Stage of Urban Redevelopment Projects: A Stakeholder-Oriented Study Using Social Network Analysis. **International Journal of Project Management**, v. 35, n. 6, p. 925–941, 2017.

ZHANG, X. Social Risks for International Players in the Construction Market: A China Study. **Habitat International**, v. 35, n. 3, p. 514–519, 2011.

ZIMMER, K.; FRÖHLING, M.; BREUN, P.; SCHULTMANN, F. Assessing Social Risks of Global Supply Chains: A Quantitative Analytical Approach and Its Application to Supplier Selection in the German Automotive Industry. **Journal of Cleaner Production**, v. 149, p. 96–109, 2017.

7 Apêndice 1 – Protocolo do Estudo de Caso

O protocolo de pesquisa proposto por Yin (2013) baseia-se em 4 seções detalhadas a seguir:

- Seção A: visão geral do estudo de caso

Conforme explicitado na introdução da tese, as perguntas de pesquisa que orientam o estudo de caso são: (i) Os riscos sociais e as consequências encontradas na literatura acadêmica são encontrados/relevantes também em uma realidade empresarial? (ii) O *framework* desenvolvido a partir do referencial teórico é aderente a realidade empresarial?

Portanto, o presente trabalho visa através do estudo de caso entender as questões sociais encontradas no ambiente empresarial e, se estas questões sociais são tratadas como risco meramente por causa das consequências financeiras que nelas podem estar embutidas ou, se a percepção da empresa é maior que o pilar econômico do *Triple Bottom Line*.

Com relação ao referencial teórico que transpassa o estudo de caso, o mesmo é apresentado na Seção 2 da tese, bem como em Cunha et al. (2018) e, dizem respeito aos riscos sociais pontuados na academia (Tabela 2), as consequências resultantes dos riscos sociais anteriormente descritos (Tabela 3) e ao *framework* desenvolvido baseado nos referenciais teóricos mencionados nas Tabelas 2 e 3 (Figura 1).

- Seção B: procedimentos de coleta de dados

O ambiente empresarial estudado consiste em uma empresa de cosméticos brasileira, escolhida por ser uma empresa reconhecida por sua visão de cooperação entre o crescimento econômico e a promoção do bem-estar social e ambiental. Portanto, por ser uma empresa que para seu crescimento, visa a aliança entre os três pilares do *Triple Bottom Line*, como mencionado na seção 4.

Três fontes de dados serão utilizadas para a coleta dos mesmos: documentos, entrevistas e materiais secundários (como documentos disponibilizados pela empresa e, dados e documentos disponíveis na *web* site da mesma). Com relação aos documentos, os mesmos foram disponibilizados por entrevistados e, com licença para divulgação acadêmica. Por sua vez, as entrevistas ocorrerão durante o mês de maio e junho de 2018, de modo a complementar o questionário online previamente realizado pelos entrevistados. Parte das perguntas do questionário online serão fechadas e, utilização uma escala *Likert* de 4 pontos (0 – risco não é tratado pela empresa; 1- probabilidade baixa de ocorrência de determinado risco; 2- risco moderado de ocorrência; 3- risco alto de ocorrência de determinado risco social) para entender quais os riscos sociais ocorrem com maior frequência na empresa estudada. Os relatos dos entrevistados são combinados na

seção 3 de forma a sintetizar os mesmos e confirmar ou complementar o referencial teórico apresentado na seção 2.

Os entrevistados são: (i) Gerente de Suprimentos, instalada na unidade de Cajamar, São Paulo; (ii) Coordenadora de *compliance*, instalada na unidade de Vila Jaguara, São Paulo; (iii) Coordenadora de auditorias (nacionais e internacionais), instalada na unidade de Cajamar, São Paulo.

- Seção C: questões da coleta de dados

Esta seção tem como intuito evidenciar questões específicas que o pesquisador deve ter em mente na coleta de dados e, potenciais fontes de evidências para tratar cada questão (Yin, 2013). Portanto, as principais questões a serem elucidadas nesta seção são: (i) preocupação com o entendimento de quais riscos sociais a empresa trata em seu escopo; (ii) de que forma a empresa identifica os riscos sociais que podem estar presentes em sua cadeia de suprimentos; (iii) quais são as consequências que cada risco social pode causar para a empresa; (iv) de que forma a empresa lida com fornecedores envolvidos com questões sociais; (v) de que forma a empresa quantifica a gestão dos riscos sociais; (vi) se a preocupação com riscos sociais permeia todos os elos da cadeia de suprimentos.

As perguntas citadas anteriormente são acompanhadas de prováveis fontes, ou seja, fontes capazes de responder as perguntas anteriormente levantadas, como: (i) entrevista com a Gerente de Suprimentos ou documentos disponibilizados pela empresa; (ii) entrevista com a Gerente de Suprimentos ou com a Coordenadora de *Compliance*; (iii) questionário online; (iv) questionário online, entrevista com Gerente de Suprimentos e documentos disponibilizados pela empresa; (v) Entrevistas; (vi) questionário online e entrevistas.

- Seção D: guia para o relatório de estudo de caso

A primeira etapa do trabalho, após a identificação do referencial teórico que fundamenta o estudo de caso a ser realizado, foi realizar uma reunião com Diretor Global de Suprimentos e Patrimônio da empresa selecionada, a fim de apresentar a proposta do trabalho, explicar os métodos e objetivos e formalizar uma parceria para prosseguir com o estudo de caso na organização pretendida.

A cronologia do estudo de caso conta com três etapas, após a formalização da colaboração entre a PUC-Rio e a empresa de cosméticos, sendo elas: (i) preenchimento por parte dos entrevistados do questionário online; (ii) entrevistas individuais; (iii) estudo detalhado dos documentos disponibilizados.

Com relação as exposições do presente estudo: a finalidade inicial do mesmo é a composição da tese do mestrado da aluna. Após a realização da defesa da tese, o estudo seguirá para uma fase de comparação dos resultados e métodos descritos pela empresa estudada em outras empresas. Os resultados serão divulgados através de um resumo executivo e de um artigo acadêmico explicitando a metodologia e os resultados mais expressivos.

8 Apêndice 2 – Questionário Online



DEPARTAMENTO DE
ENGENHARIA INDUSTRIAL

Dissertação de Mestrado: Luiza Cunha

Estudo sobre Riscos Sociais em Cadeias de Suprimentos

O questionário a seguir faz parte da pesquisa de mestrado de Luiza Cunha, sob orientação das Professoras Adriana Leiras (PUC-Rio) e Paula Ceryno (UNIRIO), cujo tema é riscos sociais em cadeias de suprimentos.

Com base no questionário será possível estabelecer uma comparação entre a prática das empresas e estudos acadêmicos, objetivando a compreensão de como os riscos sociais afetam empresas focais e, de que forma as mesmas previnem e mitigam estes riscos.

O projeto de pesquisa está sendo desenvolvido no Laboratório HANDs - Humanitarian Assistance e Needs for Disasters, do Departamento de Engenharia Industrial da PUC-Rio. <http://www.hes.ind.puc-rio.br>

Este estudo só é possível graças à sua participação, então gostaríamos antes de tudo de agradecer a sua disponibilidade e, reforçar que as respostas a este questionário serão utilizadas apenas para fins acadêmicos.

A pesquisa levará em torno de 15 minutos para ser respondida.

A primeira etapa do questionário é composta por perguntas a fim de obter informações gerenciais que permitam avaliar o grau de comprometimento da empresa com aspectos sociais. A segunda etapa consiste na apresentação dos riscos sociais encontrados na literatura acadêmica, identificação de quais riscos podem estar associados a atividade da empresa e, as consequências que estes riscos podem gerar. Por fim, uma terceira etapa aborda as estratégias de mitigação da empresa.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1621708/CA



DEPARTAMENTO DE
ENGENHARIA INDUSTRIAL

Dissertação de Mestrado: Luiza Cunha

Estudo sobre Riscos Sociais em Cadeias de Suprimentos

1. Informações iniciais

Empresa

Cargo

Cidade

2. De que forma a empresa identifica os riscos sociais que podem estar presentes em sua cadeia de suprimentos?

- Analise todos os elos de sua cadeia
- Analise somente os elos diretos a sua cadeia
- Através de consultorias internas e externas
- Outro (especifique)

3. A gestão de riscos da empresa considera:

- Apenas a própria empresa
- A empresa e seus fornecedores
- A empresa, seus fornecedores e os fornecedores de seus fornecedores

4. A empresa possui áreas específicas para lidar com a gestão dos riscos sociais envolvidos em sua cadeia de suprimentos?

- Sim
- Não

5. Caso não possua, de que forma é feita a gestão dos riscos sociais?

6. A empresa possui alguma ferramenta para quantificar/medir a gestão dos riscos sociais?

7. A empresa possui uma lista de riscos sociais pré-definida, ou seja, uma lista com riscos sociais que já foram estudados pela mesma e, são monitorados periodicamente ou em novos projetos?

- Sim
- Não

8. A empresa possui um protocolo a ser seguido periodicamente ou em novos projetos para a identificação de riscos sociais e para a gestão dos mesmos?

- Sim
- Não

9. Quais são os principais stakeholders envolvidos na atividade fim da empresa?

- Organizações não governamentais (ONGs)
- Consumidores
- Comunidades locais
- Mídia
- Governo
- Outro (especifique)



Estudo sobre Riscos Sociais em Cadeias de Suprimentos

As perguntas 10, 11, 12 e 13 devem ser preenchidas conforme o passo a passo abaixo:

- O primeiro passo consiste em verificar quais dos 24 riscos sociais apresentados estão presentes na cadeia de suprimentos da empresa.
- Para aqueles riscos identificados, associar uma probabilidade de ocorrência (baixa, média, alta) na cadeia de suprimentos da empresa, o impacto que este risco social apresenta (baixo, médio, alto), caso aconteça e, uma consequência que este risco pode gerar para a empresa. É permitido associar duas consequências a cada risco na pergunta 10.

As colunas de impacto e probabilidade de ocorrência são necessárias pois, algum risco pode ter baixa probabilidade de ocorrência, mas, grande impacto caso ocorra.

- A questão 11 foi adicionada para que novos riscos sociais possam ser adicionados à lista previamente montada a partir da literatura acadêmica.
- Caso possuam riscos adicionados a questão 11, completar a questão 12 com as probabilidades, impactos e consequências dos mesmos.
- Por fim, a questão 13 foi adicionada para que, aqueles que julgarem que possuem consequências para a empresa diferentes das encontradas na literatura acadêmica e listadas anteriormente, completem-na.

Não é necessário preencher as probabilidades e consequências referentes aos riscos sociais que não estão presentes na cadeia de suprimentos da sua empresa.

10. Complete a probabilidade de ocorrência dos riscos identificados abaixo (alta, média ou baixa), o impacto e a consequência que cada risco pode gerar para a empresa

| | Probabilidade | Impacto | Consequências | Consequências |
|--|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Trabalho Forçado | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Trabalho Infantil | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Discriminação e Assédio | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Liberdade de Movimento | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Saúde e Segurança no trabalho | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Salários injustos ou baixos | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Longas jornadas de trabalho | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Acesso a água potável | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Liberdade de Associação | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Acesso a saneamento básico | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Compensações injustas | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Uso de equipamentos inadequados | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Liberdade para amamentação durante a jornada de trabalho, conforme a lei | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Contabilidade dupla dos horários de trabalho (dessa forma o empregador pode duplicar a jornada de trabalho do empregado) | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| | Probabilidade | Impacto | Consequências | Consequências |
| Realocação ou Ruptura de povos indígenas | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

Exposição de comunidades próximas a atividade fim (como exemplo: mudança de ruas

transitáveis, alterações no nível de poluição do ar e água da comunidade, entre outros)

Falta de ética e transparência por parte da empresa

Indisponibilidade

a facilidade públicas (por exemplo :

indisponibilidade dos

trabalhadores a hospitais ou de suas famílias a escolas públicas)

Expropriação

Exposição ao desemprego (por exemplo: ao realocar uma família de casa, inviabilizar que a mesma continue com seu emprego anterior)

Impactos na agricultura local

Realocações sem motivos explícitos

Igualdade perante a lei

Demolições ilegais

11. Caso possua algum risco social que não tenha sido citado, adicione-o nas linhas abaixo

Risco Social 1

Risco Social 2

Risco Social 3

Risco Social 4

Risco Social 5

12. Complete com a probabilidade de ocorrência, o impacto e consequência de cada risco adicional

| | Probabilidade | Impacto | Consequências | Consequências |
|----------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Risco Social 1 | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Risco Social 2 | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Risco Social 3 | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Risco Social 4 | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Risco Social 5 | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

13. Caso a consequência relativa aos riscos sociais citados anteriormente seja diferente das opções sugeridas, ou seja, caso o respondente tenha completado com a opção "outra", explicite-a abaixo.

Trabalho Forçado

Trabalho Infantil

Discriminação e Assédio

Liberdade de Movimento

Saúde e Segurança no trabalho

Salários injustos ou baixos

Longas jornadas de trabalho

Acesso a água potável

Liberdade de Associação

Acesso a saneamento básico

Compensações injustas

Uso de equipamentos inadequados

Liberdade para amamentação durante a jornada de trabalho, conforme a lei

Contabilidade dupla dos horários de trabalho (dessa forma o empregador pode duplicar a jornada de trabalho do empregado)

Realocação ou Ruptura de povos indígenas

Exposição de comunidades próximas a atividade fim (como exemplo: mudança de ruas transitáveis, alterações no nível de poluição do ar e água da comunidade, entre outros)

Falta de ética

e transparência por parte da empresa

Indisponibilidade de a facilidades públicas (por exemplo: indisponibilidade dos trabalhadores a hospitais ou de suas famílias a escolas públicas)

Expropriação

Exposição ao desemprego (por exemplo: ao realocar uma família de casa, inviabilizar que a mesma

| | |
|------------------------------------|--|
| continue com seu emprego anterior) | |
| Impactos na agricultura local | |
| Realocações sem motivos explícitos | |
| Igualdade perante a lei | |
| Demolições ilegais | |
| Risco Social 1 | |
| Risco Social 2 | |
| Risco Social 3 | |
| Risco Social 4 | |
| Risco Social 5 | |



Dissertação de Mestrado: Luiza Cunha

Estudo sobre Riscos Sociais em Cadeias de Suprimentos

14. Para os riscos sociais preenchidos nas perguntas anteriores, caso possível, forneça as estratégias de mitigação dos mesmos.

| | |
|--|--|
| Trabalho Forçado | |
| Trabalho Infantil | |
| Discriminação e Assédio | |
| Liberdade de Movimento | |
| Saúde e Segurança no trabalho | |
| Salários injustos ou baixos | |
| Longas jornadas de trabalho | |
| Acesso a água potável | |
| Liberdade de Associação | |
| Acesso a saneamento básico | |
| Compensações injustas | |
| Uso de equipamentos inadequados | |
| Liberdade para amamentação durante a jornada de trabalho, conforme a lei | |
| Contabilidade dupla dos horários de trabalho (dessa forma o empregador pode duplicar a jornada de trabalho do empregado) | |
| Realocação ou Ruptura de povos indígenas | |
| Exposição de comunidades | |

próximas a atividade fim (como exemplo: mudança de ruas transitáveis, alterações no nível de poluição do ar e água da comunidade, entre outros)

Falta de ética e transparência por parte da empresa

Indisponibilidade de a facilidades públicas (por exemplo: indisponibilidade dos trabalhadores a hospitais ou de suas famílias a escolas públicas)

Expropriação

Exposição ao desemprego (por exemplo: ao realocar uma família de casa, inviabilizar que a mesma continue com seu emprego anterior)

Impactos na agricultura local

Realocações sem motivos explícitos

Igualdade perante a lei

Demolições ilegais

Risco Social 1

Risco Social 2

Risco Social 3

Risco Social 4

Risco Social 5

15. Gostaria de receber o resultado da pesquisa?

Sim

Não

16. Caso a resposta anterior seja positiva, informe o e-mail para o qual deve ser enviado o resultado

9 Anexo 1 – Parte do *Checklist* de Responsabilidade Social

| Descrição dos Requisitos |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Compromissos éticos (código ou declaração de ética), incluindo diretriz corporativa referente á Corrupção e Suborno. (Lei 12.846 – Brasileira Anticorrupção) - A organização regulamenta que seus colaboradores aceitem ou forneçam presentes/doações que, eventualmente, possam ser interpretados como interferências ao relacionamento comercial? - A organização possui compromissos éticos quando da relação com agentes públicos? - Há regulamento sobre conflito de interesses (internos e externos)? Há registros? |
| <p>Existe detalhamento no código de conduta ou procedimento interno de ação disciplinar em caso de condutas antiéticas?</p> |
| <p>Os CNPJ constam nos Portais de Transparência: CEIS (Cadastro de Empresas Inidôneas e Suspensas); CNEP (Cadastro Nacional de Empresas Punidas) e CEPIM (Cadastro de Entidades Privadas Sem Fins Lucrativos Impedidas)?</p> |
| <p>A organização possui canal de denúncias disponível a todos os colaboradores e fornecedores?</p> |
| <p>Treinamentos básicos das diretrizes do código de conduta são efetuados?</p> |
| <p>Empresa recebeu e apresenta evidência do aceite referente ao Código de conduta para Fornecedores</p> |
| <p>Atendimento de cotas determinadas pelo Ministério do Trabalho (jovens aprendizes e/ou pessoa com deficiência - PCD).</p> |
| <p>Contratação de colaboradores ligados à Operação em regime CLT; Cumprimento de recolhimento IR, INSS e FGTS e pagamento dos funcionários Proibição de trabalho forçado ou infantil Verificação do livro de fiscalização do MT</p> |
| <p>Ações de desenvolvimento da comunidade</p> |