



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS NA GESTÃO DE CADEIA DE SUPRIMENTOS DE UMA INDÚSTRIA CALÇADISTA

FABRICIA ARAÚJO TORRES

UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)

GABRIEL DE SOUSA RODRIGUES

UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)

MARIA DA CONCEIÇÃO LEAL CARVALHO RODRIGUES

UNIVERSIDADE DE FORTALEZA - UNIFOR

FERNANDO LUIZ EMERENCIANO VIANA

UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)

PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS NA GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS DE UMA INDÚSTRIA CALÇADISTA

1. Introdução

A temática socioambiental, dentro do ambiente empresarial, trata-se de um assunto recorrente ao longo das últimas décadas, sendo alvo de uma grande quantidade de pesquisas relacionadas, principalmente, à questão da sustentabilidade (GOLD; SCHLEPER, 2017). Seja pela preocupação íntegra dos colaboradores da organização quanto às causas ambientais e sociais, seja pela atual necessidade de manter a empresa competitiva em um mercado econômico dinâmico, no qual estar de acordo com questões socioambientais pode corresponder a uma vantagem competitiva. Isso se deve ao fato de que a opinião pública tem sido um importante fator a ser considerado, por parte das organizações empresariais, pois a forma como a sua imagem é repassada para o consumidor em geral pode contribuir para o estabelecimento da sua marca ou para a perda de espaço no mercado, com inúmeras oportunidades de crescimento perdidas – imagem negativa – desvalorizando a sua marca (BOLZAN; HERRERA, 2014; SPEZAMIGLIO; GALINA; CALIA, 2016).

Com o desenvolvimento do conceito do tripé da sustentabilidade, mais conhecido como *triple bottom line* (TBL), foi comprovada a importância de se levar em consideração as questões voltadas à sustentabilidade no ambiente empresarial, de modo a verificar os possíveis impactos que as atividades empregadas nas organizações dos mais variados setores ou nichos, podem ser provocados ao planeta (ELKINGTON, 1998). Adicionalmente, Elkington (2018) ressalta a necessidade de se desenvolver novas formas de gerenciar negócios, de forma sustentável, uma vez que novos desafios são enfrentados com o decorrer dos anos.

Beske e Seuring (2014) enfatizam por outro lado que as práticas do desenvolvimento sustentável da cadeia de suprimentos estão relacionadas diretamente a forma como as atividades das organizações são gerenciadas, influenciando diretamente em sua postura diante dos desafios sociais, ambientais e econômicos. As empresas que implementam práticas de gerenciamento da cadeia de suprimentos, são orientadas por valor e seguem políticas sustentáveis, ao mesmo tempo que visam melhorar seu desempenho voltado para a sustentabilidade (SEURING; MULLER, 2008).

Observa-se que o campo de estudo da sustentabilidade está em constante evolução, principalmente quando é possível verificar que as organizações estão utilizando os conceitos sustentáveis para sua cadeia de suprimentos inteira. E cada vez mais essas ações precisam estar conectadas aos valores da organização (BESKE; SEURING, 2014). A importância da sustentabilidade é vista não só no contexto interno de uma organização, mas também ao longo de toda uma cadeia de suprimentos, na qual são produzidos bens ou serviços (KOBBERG; LONGONI, 2018). Segundo Beske e Seuring (2014), há um crescimento no desenvolvimento de pesquisas e de aplicações práticas envolvendo o tema da gestão sustentável da cadeia de suprimentos. Os autores informam a respeito da necessidade de integrar as questões referentes à sustentabilidade com os diversos aspectos que podem ser envolvidos por uma cadeia de suprimentos.

O setor calçadista gera uma quantidade expressiva de resíduos poluentes e o reaproveitamento de materiais ainda é incipiente (VIER *et al.*, 2021). Essa realidade segundo Vier *et al.* (2021) é verificada em muitos países, dentre eles o Brasil. Logo, questões relacionadas à sustentabilidade podem minimizar o impacto das ações dessas indústrias no ambiente. Portanto, para tornar-se uma empresa sustentável é necessária uma gestão da cadeia de suprimentos, de forma a atingir de forma mais consistente e duradoura os objetivos sustentáveis definidos pela organização.

Também é importante destacar que a busca por estudos futuros nessa área encontra-se em evidência. Khan *et al.* (2020) investigaram as tendências de pesquisa no mundo da gestão

sustentável da cadeia de suprimentos, com o intuito de explorar direções para pesquisas futuras. Além disso, Neutzling *et al.* (2018) analisaram como inovações com orientação sustentável poderiam influenciar os relacionamentos interorganizacionais em uma gestão sustentável da cadeia de suprimentos.

2. Problema de Pesquisa e Objetivo

Diante dos desafios enfrentados pelas organizações em relação a questão sustentável, cada vez mais a formação de elos duradouros com suas cadeias de suprimentos tem sido um caminho recorrente para manutenção da competitividade empresarial. Outro ponto a ser destacado é o fato da indústria da moda ter impactos socioambientais e que portanto, necessitam de ações sustentáveis alinhadas aos objetivos das organizações.

Direcionado para esse objetivo procurou-se estudar uma empresa do ramo da moda através de um aprofundamento de estudo de caso, e para isso foi definido que seria necessário identificar nesse ramo uma indústria singular que o representasse. Desse modo, foi formulada a seguinte questão de pesquisa: Quais práticas sustentáveis são identificadas na Gestão da Cadeia de Suprimentos de uma indústria calçadista? Também pretende-se identificar as principais características dos relacionamentos presentes na cadeia de suprimentos de uma empresa calçadista e verificar se esses relacionamentos têm impacto nas práticas sustentáveis das empresas fornecedoras.

Ademais, o artigo apresenta uma pequena revisão a respeito da gestão da cadeia de suprimentos, aprofundando acerca do papel do fornecedor na cadeia de suprimentos e, sobretudo, da gestão sustentável da cadeia de suprimentos.

3. Fundamentação Teórica

Uma das mudanças mais significativas da modernidade é o entendimento de que os negócios não funcionam de forma individual, mas que fazem parte de uma estrutura maior, influenciando e recebendo influências do meio ao qual está inserido (LAMBERT; COOPER e PAGH, 1998). Diante disso é importante que as organizações reconheçam esse ambiente e possam operar de forma integrada, entendendo o contexto e se posicionando. Portanto, gerir a cadeia de suprimentos faz parte desse desafio.

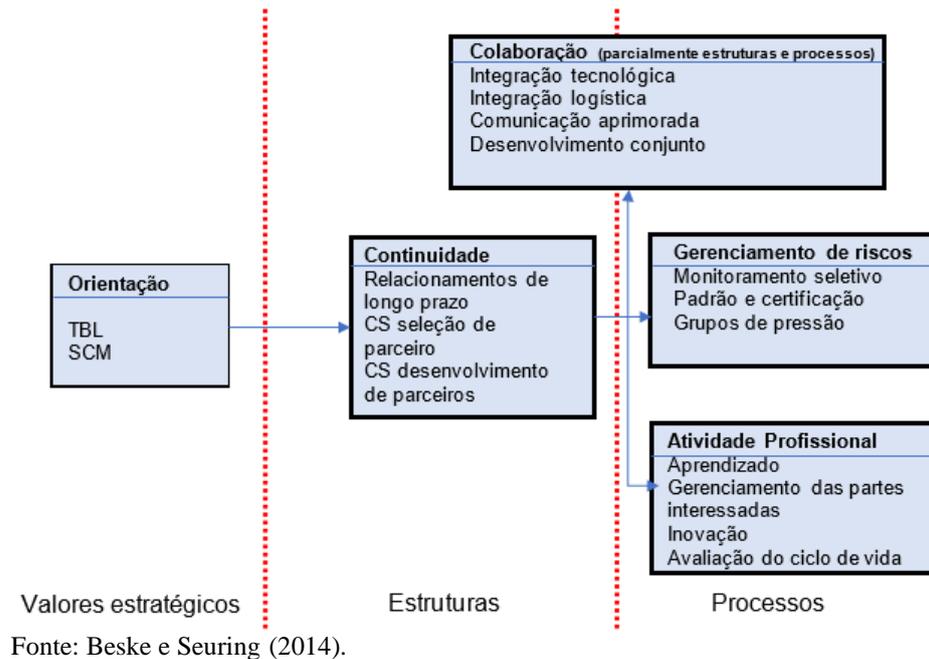
O estudo de Lambert, Cooper e Pagh (1998) busca conceituar os Tipos de Ligação de Processo de Negócio ressaltando que existem diversos elos de negócios da organização e que se faz necessário entender quais são os elos cruciais e que precisam de uma atenção especial. Logo, é preciso diferenciar os tipos de ligação e como eles podem ser gerenciados. Os autores Burgess, Singh e Koroglu (2006), complementam a teoria afirmando existir seis aspectos que devem ser considerados na gestão da cadeia de suprimentos: compartilhamento de informações, relacionamento de longo prazo, colaboração, integração de processos, compartilhamento de riscos e retornos e acordo sobre visão e objetivos.

Chen e Paulraj (2004) por outro lado destacam a importância da relação existente entre tais participantes da cadeia de suprimentos salientando que a realização de compras efetuada de maneira estratégica, dentro da gestão da cadeia de suprimentos, possui influência de fatores, como as incertezas presentes no ambiente, o foco direcionado ao cliente, o apoio da alta gerência, as prioridades competitivas da organização e a informação tecnológica de que a empresa dispõe. Ao longo das duas últimas décadas, essa realidade comprova um ambiente favorável para o desenvolvimento da gestão sustentável da cadeia de suprimentos (TOUBOLIC; WALKER, 2015; KOBERG; LONGONI, 2019).

Seuring e Muller (2008) afirmam que, em uma cadeia de suprimentos, tendo em vista todo o fluxo de informações, materiais e capital envolvendo os seus participantes, companhias que estão inseridas dentro de uma cadeia de suprimentos podem ser responsáveis pela performance socioambiental dos seus fornecedores, por exemplo. A gestão da cadeia de

suprimentos surge a partir de ideias relacionadas à diminuição de desperdícios, uma vez que a existência de desperdícios favorece a redução da lucratividade financeira. O crescimento de ideias relacionadas a esse pensamento convergiu para o surgimento de uma chamada cadeia de suprimentos verde, resultando, finalmente, no gerenciamento sustentável da cadeia de suprimentos (BESKE; SEURING, 2014). É possível identificar com clareza os principais aspectos da gestão da cadeia de suprimentos através do modelo desenvolvido por Beske e Seuring (2014) conforme figura abaixo:

Figura 1: Categorias e práticas de gerenciamento de cadeias de suprimentos



Uma das cadeias de suprimentos mais complexas e de impacto para ambiente é a cadeia vinculada à moda, visto tal tipo de indústria possui suas particularidades, como ciclo de vida do produto ligado às estações do ano, além das tendências de aumento da quantidade de modelos oferecidos, considerando baixos volumes, o que gera consequências, como a necessidade de se investir em qualidade e inovação em tal mercado (FASCINA, 2015). Nesse cenário situa-se a indústria calçadista que consome insumos como o couro, o sintético, a borracha e o papelão por exemplo e que causam preocupações ambientais diante da geração de resíduos. O desperdício de matéria-prima que proporciona a geração de resíduos no setor de calçados fica em torno de 8% a 10% da quantidade de matéria-prima. Apesar disso parte desse resíduo é muitas vezes reaproveitado no processo produtivo (FRANÇA *et al.*, 2007). Assim, faz necessário o gerenciamento sustentável das cadeias de suprimentos na indústria calçadista. Na seção serão apresentadas algumas características da indústria calçadista brasileira que é foco desse estudo.

4. Metodologia

O trabalho aqui proposto caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa (DENZIN; LINCOLN, 2006) e descritiva (GIL, 2010), que busca compreender como são os laços que existem entre a empresa foco e seus fornecedores, identificar quais são as práticas de sustentabilidade praticadas pelos fornecedores e ainda verificar se existe alguma relação entre o relacionamento dos fornecedores com as práticas de sustentabilidade.

Com o intuito de atingir os objetivos da pesquisa, foi necessário fazer uso de estudo de caso, com uma abordagem qualitativa e análise de conteúdo (YIN, 2010). Pesquisas com essa tipologia se voltam mais para a aplicação imediata de conhecimentos em uma realidade circunstancial (GIL, 2010; PRODANOV; FREITAS, 2013).

Esse procedimento técnico explora situações da vida real bem como explica as variáveis causais de um fenômeno em situações complexas (PRODANOV; FREITAS, 2013). Desse modo, o rigor metodológico requer um protocolo de aplicação (YIN, 2010) que pode ser organizado em quatro etapas: desenho do Estudo de Caso; condução do Estudo de Caso; análise das evidências do Estudo de Caso, e escrita do Estudo de Caso.

4.1 Coleta de dados

A empresa foi escolhida para o estudo devido acessibilidade dos pesquisadores, além de apresentar relevância no setor calçadista por ser considerada a maior exportadora de calçados do Brasil. A coleta de dados ocorreu entre janeiro e fevereiro de 2022, através de dados documentais (Manual de Fornecedores e Prestadores de Serviços e relatórios) que foram disponibilizados em arquivo digital (PDF) e entrevistas com dois representantes da organização que ocupam os cargos de coordenador de sustentabilidade e especialista de certificações (vinculados ao setor de Suprimentos da empresa). Portanto, a coleta foi realizada em duas etapas: a primeira se deu mediante dados secundários, através das informações da empresa focal estudada, bem como em documentos da própria empresa focal, correspondendo à “pesquisa documental” (WOLFF, 2004). A segunda fase ocorreu por meio de coleta dos dados primários com a entrevista semiestruturada (PRODANOV; FREITAS, 2013; TRIVINÕS, 1994). O roteiro de entrevista foi adaptado dos trabalhos de Viana (2010) e De Vasconcelos (2021). A primeira entrevista ocorreu com a Coordenadora de Sustentabilidade (CS) através da utilização do software Google Meet. As falas foram gravadas através do aplicativo de gravação da Samsung. A segunda entrevista foi realizada com a Especialista de Certificações (EC), através da ferramenta Teams da Microsoft e pode ser realizada a gravação direto dessa ferramenta. Depois de gravadas, as entrevistas foram transcritas para análise posterior.

Os dados foram exaustivamente estudados e a análise teve o objetivo de identificar na fala dos entrevistados as práticas realizadas pela empresa, no que diz respeito a gestão sustentável da cadeia de suprimentos.

A análise documental teve como objeto principal o Manual de Fornecedores e Prestadores de Serviços disponibilizado pela empresa, no qual foram identificados os elementos que corroboravam com as práticas e a política adotadas relativas à gestão sustentável da cadeia de suprimentos. Nesse documento foram classificados os termos referentes às ações de sustentabilidade e também foi realizada a triangulação com os dados obtidos através da entrevista, comparando-os e categorizando-os. Posteriormente as categorias encontradas foram analisadas observando a teoria da gestão sustentável da cadeia de suprimentos. Os documentos não existem isoladamente, mas precisam ser situados em uma estrutura teórica para que o seu conteúdo seja entendido (MAY, 2004). A técnica documental vale-se de documentos originais, que ainda não receberam tratamento analítico por nenhum autor (HELDER, 2006).

5. Análise dos Resultados

Com base nas entrevistas realizadas com a coordenadora de sustentabilidade e com a especialista de certificações da empresa em estudo, os dados coletados foram analisados no *software Atlas.ti*. Com as questões voltadas, sobretudo, à questão da sustentabilidade na sua gestão da cadeia de suprimentos e ao relacionamento com os elos da cadeia, foi obtida a nuvem de palavras verificada na Figura 2.

Figura 2: Nuvem de palavras



Fonte: Elaborada pelos autores.

Os dados foram estudados e a análise teve o objetivo de identificar na fala dos entrevistados as práticas realizadas pela empresa, no que diz respeito à gestão sustentável da cadeia de suprimentos. Com base nas referências e nos modelos conceituais estudados (BESKE; SEURING, 2014), os dados obtidos foram classificados em 5 grupos. Os principais grupos de códigos obtidos foram: Colaboração; Atividade profissional; Continuidade; Gerenciamento de riscos; e Orientação.

Foram identificadas as frequências com que os grupos apareciam nas falas dos entrevistados, expostos na Tabela 1:

Tabela 1 – Grupos de códigos

Grupos de Códigos	Entrevista 1	Entrevista 2	Totais	% de Frequência
Gerenciamento de riscos	28	17	45	26%
Colaboração	29	15	44	25%
Atividade profissional	24	15	39	23%
Continuidade	24	6	30	17%
Orientação	8	7	15	9%
Total	113	60	173	100%

Fonte: Elaborada pelos autores.

A partir dos cinco grupos verificados, foram obtidas as categorias, como pode-se observar na Tabela 2.

Tabela 2 – Categorias de códigos

Grupos de Códigos	Entrevista 1	Entrevista 2	Totais	% de Frequência
Padrão e certificação	14	6	20	12%
Monitoramento seletivo	8	11	19	11%
Gerenciamento das partes interessadas	10	7	17	10%
Desenvolvimento de parceiros na cadeia	14	2	16	9%
Comunicação aprimorada	9	5	14	8%
Integração Logística	8	4	12	7%
Desenvolvimento conjunto	7	4	11	6%
<i>Tripple Bottom Line</i>	4	6	10	6%

Aprendendo	8	1	9	5%
Seleção de parceiro da cadeia de suprimentos	6	2	8	5%
Integração Tecnológica	5	2	7	4%
Inovação	3	4	7	4%
Avaliação do ciclo de vida	3	3	6	3%
Relacionamentos de longo prazo	4	2	6	3%
Grupos de pressão	6	0	6	3%
Gestão da Cadeia Suprimentos	4	1	5	3%
Total	113	60	173	100%

Fonte: Elaborada pelos autores.

As categorias com maior frequência, identificadas nas duas entrevistas, foram: Padrão e Certificação; Monitoramento seletivo; Desenvolvimento de parceiros na cadeia; Gerenciamento das partes interessadas; Comunicação Aprimorada; e Integração Logística.

Nessa perspectiva, tendo em vista a maior incidência e, conseqüente, frequência dos grupos e das categorias obtidas, foi possível verificar a relação existente com o framework proposto por Beske e Seuring (2014).

Na pesquisa evidenciou-se a preocupação da empresa focal em realizar o gerenciamento de riscos através da padronização e certificação de seus fornecedores, principalmente quando verifica-se que no Manual de Fornecedores e Prestadores de Serviços lançado em 2021, seu objetivo é estabelecer, de forma clara e transparente, as políticas de fornecimento de materiais e serviços da empresa, assim como a sistemática de homologação, o monitoramento e a certificação de fornecedores.

Nessa perspectiva, o entrevistado 1 informou que existe uma preocupação da organização em gerenciar os impactos ambientais de seus fornecedores de matérias primas, conforme destacado abaixo:

Sim, a gente tem um estudo, inclusive uma curva ABC dos principais fornecedores de matéria prima da nossa empresa e até nós já entramos em contato com alguns pra poder fazer algumas pesquisas, por exemplo, de Carbono Equivalente - que é um indicador de emissão de gases do efeito estufa, né? E de mudanças climáticas. Então, a gente elegeu os principais fornecedores da cadeia com base em vendas, volume de vendas. Em alguns locais, às vezes, e outros de exportação. Mas são basicamente fornecedores de enzima de PVC.

Como relatado anteriormente, estabelecer bons relacionamentos ao longo de uma cadeia de suprimentos é de suma importância para a sua gestão, sendo necessário sistematizar e padronizar processos por toda a cadeia, o que impacta diretamente nos fluxos estabelecidos entre fornecedores e compradores (CHEN; PAULRAJ, 2004; SEURING; MULLER, 2008; BESKE; SEURING, 2014).

De acordo com Rossi (2015), estabelecer parcerias e relacionamentos com fornecedores configuram ações de grande importância para uma organização. Assim, o autor informa que, tendo em vista o tamanho impacto que esse relacionamento pode gerar nos projetos da empresa, é de suma importância avaliar os fornecedores de maneira eficaz, a fim de minimizar possíveis riscos que podem ocorrer no contexto da cadeia de suprimentos. Em relação ao monitoramento seletivo, a organização estudada possui processos de análise qualitativa e quantitativa dos fornecedores que serão futuros parceiros e verifica se estes possuem envolvimento com as

pautas relacionadas à sustentabilidade, considerando critérios e aspectos específicos definidos, conforme destaca-se abaixo:

Tem disposto um curso, que foi desenhado um manual de fornecedores da empresa, que ele tem alguns critérios de definição. Nós, também, temos parceiros fornecedores de longa data. Hoje, a empresa tem um portal desses fornecedores, também onde eles são classificados, categorizados e sabem exatamente quanto de satisfação eles estão com a nossa empresa ou não, onde eles precisam melhorar. Existe essa nota!

A organização acompanha a evolução da sua cadeia, através de ranking mensal de indicadores de desempenho dos seus parceiros para identificar dificuldades e apontar melhorias para fortalecer os elos existentes.

6. Conclusão

A partir da pesquisa realizada, foi possível atingir o objetivo inicial de identificar os relacionamentos presentes na cadeia de suprimentos da empresa pesquisada e também as práticas sustentáveis desempenhadas pela organização e por seus fornecedores. Verifica-se que a empresa estudada possui relacionamentos de longo prazo com seus fornecedores, sendo muitos deles baseados na confiança estabelecida. Alguns fornecedores, inclusive, se estabeleceram próximos à empresa focando demonstrando forte relacionamento e engajamento com o atendimento das necessidades da organização.

As relações da empresa focando com os fornecedores estão sendo orientadas por políticas sustentáveis (sociais, ambientais e econômicas) e também há uma preocupação crescente da organização para que seus fornecedores estejam conectados com ações sustentáveis. Alguns fornecedores já trabalham em parceria com a empresa calçadista estudada buscando ações sustentáveis de recuperação dos resíduos, reutilização e redesign de materiais e produtos.

Foi observado no estudo que a organização tem influência nas ações de sustentabilidade de seus fornecedores, e também é influenciada pelas ações dos participantes de sua cadeia de suprimentos. Por se tratar de uma empresa do ramo plástico, consegue reaproveitar os resíduos gerados pela produção e também mantém, junto aos seus fornecedores, pesquisas para utilização de materiais com menor pegada de carbono. A empresa calçadista estudada possui selo que a certifica das medidas sustentáveis nos três pilares (econômico, social e ambiental), mostrando que está conectada com as necessidades de seus consumidores, sem esquecer as questões mais pertinentes para a sociedade.

Em situações mais extremas as empresas focais precisam ser co-responsáveis pelas empresas fornecedoras atuando de forma solidária em adequações sustentáveis. Caso isso não ocorra, corre-se o risco de prejuízos financeiros e também de imagem das organizações responsáveis pela fabricação do produto final.

7. Contribuição/Impacto

A principal contribuição do artigo está em apresentar as práticas sustentáveis identificadas na Gestão da Cadeia de Suprimentos de uma indústria calçadista, mostrando como a empresa focal mensura a evolução dos seus parceiros, através de uma comunicação integrada da sua cadeia de suprimentos e através de uma gestão com base em relações duradouras e com foco em sustentabilidade. Seja através do desenvolvimento de padronizações, manuais, procedimentos, alianças para projetos, acompanhamento das certificações e até mesmo fornecendo sua expertise para seus fornecedores. Dessa forma os elos da cadeia são fortalecidos, elevando as organizações a níveis de cooperação únicos, garantindo assim vantagens competitivas para ambos os lados.

A principal limitação da pesquisa reside no fato de ser um estudo de caso, sendo, portanto, de difícil generalização. Sugere-se, portanto, que pesquisas futuras abordem um maior número de organizações de forma a trazer ainda mais robustez ao estudo do tema. Outra

sugestão para melhorar essa pesquisa seria analisar os elos não apenas do ponto de vista da empresa focal, mas explorar o olhar dos demais membros da cadeia.

8. Referencias

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BESKE, Philip; SEURING, Stefan. **Putting sustainability into supply chain management**. Supply Chain Management: an international journal, 2014.

BOLZAN, João Felipe Martins; HERRERA, Vânia Érica. Sustentabilidade nas organizações: Uma questão de competitividade. **REGRAD-Revista Eletrônica de Graduação do UNIVEM-ISSN 1984-7866**, v. 6, n. 1, 2014.

BURGESS, Kevin; SINGH, Prakash J.; KOROGLU, Rana. Supply chain management: a structured literature review and implications for future research. **International journal of operations & production Management**, 2006.

CHEN, Injazz J.; PAULRAJ, Antony. Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements. **Journal of operations management**, v. 22, n. 2, p. 119-150, 2004.

DE VASCONCELOS, D. C.; VIANA, F. L. E.; DE SOUZA, A. L. Circular Economy and Sustainability in the Fresh Fruit Supply Chain: A Study across Brazil and the UK. **Latin American Business Review**, [s. l.], v. 22, n. 4, p. 393-421, 2021. DOI 10.1080/10978526.2021.1941070. Disponível em: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=153559682&lang=pt-br&site=ehost-live>. Acesso em: 16 jan. 2022.

DENZIN, N. K. (ORG); LINCOLN, Y. S. (ORG). O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. [s.l.] Artmed, 2006.

ELKINGTON, John. 25 years ago I coined the phrase “triple bottom line.” Here’s why it’s time to rethink it. **Harvard Business Review**, v. 25, p. 2-5, 2018.

ELKINGTON, John. Accounting for the triple bottom line. **Measuring Business Excellence**, 1998.

FRANÇA, Pollyanna Xavier Nunes; LEITE, Valderi Duarte; PRASAD, Shiva. Análise dos impactos socioambientais das micro e pequenas indústrias de calçados instaladas na cidade de Campina Grande. **Revista Econômica do Nordeste**, v. 38, n. 3, p. 432-445, 2007.

GIL, A. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOLD, Stefan; SCHLEPER, Martin C. A pathway towards true sustainability: A recognition foundation of sustainable supply chain management. **European Management Journal**, v. 35, n. 4, p. 425-429, 2017.

KHAN, Syed Abdul Rehman et al. A state-of-the-art review and meta-analysis on sustainable supply chain management: Future research directions. **Journal of Cleaner Production**, v. 278, p. 123357, 2021.

LAMBERT, Douglas M.; COOPER, Martha C.; PAGH, Janus D. Supply chain management: implementation issues and research opportunities. **The international journal of logistics management**, v. 9, n. 2, p. 1-20, 1998.

MAY, T. **Pesquisa social: questões, métodos e processo**. Porto Alegre, Artmed, 2004.

NEUTZLING, Daiane Mülling et al. Linking sustainability-oriented innovation to supply chain relationship integration. *Journal of Cleaner Production*, v. 172, p. 3448-3458, 2018.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico-2ª Edição*. Editora Feevale, 2013.

ROSSI, Jose. Fornecedores e sua importância nos dias atuais: avaliação pela qualidade. In: **Anais do XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Rio de Janeiro, RJ, Brasil**. 2015.

SEURING, Stefan; MÜLLER, Martin. From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of cleaner production*, v. 16, n. 15, p. 1699-1710, 2008.

SPEZAMIGLIO, Bárbara dos Santos; GALINA, Simone Vasconcelos Ribeiro; CALIA, Rogério Cerávolo. Competitividade, inovação e sustentabilidade: uma inter-relação por meio da sistematização da literatura. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 22, p. 363-393, 2016.

TRIVINÕS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação: o positivismo, a fenomenologia, o marxismo**. São Paulo: Atlas, 1994.

VIANA, F. L. E. **Gestão da cadeia de suprimento e vantagem competitiva: uma análise em setores industriais a partir da visão relacional**. 2010. 440 f. 2010. Tese de Doutorado. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, UFRN, Natal.

VIER, M. B. et al. Ecodesign e Logística Reversa na Indústria Calçadista. **Desenvolvimento em Questão**, v. 19, n. 55, p. 246–266, 12 ago. 2021.

WOLFF, S. Analysis of documents and records. A companion to qualitative research, p. 284-289, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2005. 212 p. il. Tradução de: *Case study research: design and methods*, 1994.