



## **SUSTENTABILIDADE E GANHOS SOCIAIS PARA AGROINDÚSTRIAS ARTESANAIS DO DISTRITO FEDERAL**

### ***SUSTAINABILITY AND SOCIAL GAINS FOR ARTISANAL AGROINDUSTRIES IN THE FEDERAL DISTRICT***

Recebimento: 21/04/2021

Aceito: 11/02/2023

Renato Rocha Dias Santos<sup>1</sup>

Patricia Guarnieri<sup>2</sup>

Amanda Cristina Gaban Filippi<sup>3</sup>

#### **Resumo**

O objetivo do artigo é analisar quais práticas sustentáveis, na perspectiva de uma gestão sustentável de cadeias de suprimentos, podem gerar ganhos e melhorias dos indicadores de sustentabilidade social das famílias envolvidas na produção agroindustrial artesanal no Distrito Federal. Foram realizados estudos de casos múltiplos, em cadeias de suprimentos de produtos artesanais para sete agroindústrias selecionadas por meio da técnica de amostragem “bola de neve”, os quais foram analisados pela técnica Análise de Conteúdo Categórica Temática de Bardin (1977). As entrevistas semiestruturadas aplicadas foram baseadas nos indicadores sustentáveis de Labuschagne, Brent & Erck (2005). Os principais resultados apontam que algumas práticas sustentáveis vêm ampliando requisitos sociais aos produtores, tais como estabilidade de trabalho e renda, medidas de proteção à saúde e a prevenção de acidentes e inovações. Entretanto, algumas práticas ainda requerem ser desenvolvidas, especialmente aquelas relacionadas ao compartilhamento de informações, elevação do poder de negociação dos produtores, colaborações na perspectiva fornecedor/cliente, apoios financeiros, pesquisas e desenvolvimento tecnológico, formação profissional continuada e acesso a políticas públicas. Este estudo pode contribuir para que pesquisadores e gestores possam analisar a sustentabilidade social

---

<sup>1</sup> Mestre em Agronegócios (UNB). Brasília – DF, Brasil. E-mail: [renatoufv@bol.com.br](mailto:renatoufv@bol.com.br)

<sup>2</sup> Doutora em Engenharia da Produção (UFPE). Professora na Universidade de Brasília. Brasília – DF, Brasil. E-mail: [patriciaguarnieris@gmail.com](mailto:patriciaguarnieris@gmail.com)

<sup>3</sup> Doutora em Agronegócios (UFG). Professora na Universidade de Brasília. Brasília – DF, Brasil. E-mail: [amandagaban@hotmail.com](mailto:amandagaban@hotmail.com)

considerando os relacionamentos na cadeia de suprimentos e os apoios institucionais circundantes a pequena produção rural.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade social. Cadeia de suprimentos. Agroindústria agroalimentar. Artesanal.

## **Abstract**

*The objective of this paper is to analyze which sustainable practices, from the perspective of sustainable supply chain management can provide gains and improvements in the social sustainability indicators of families involved in artisanal agroindustrial production in the Distrito Federal, Brazil. We conducted multiple case studies, in supply chains of artisanal products of seven agroindustries selected using the “snowball” sampling technique. The data analysis was conducted through the Categorical Thematic Content Analysis technique proposed by Bardin (1977). These semi-structured interviews applied were based on the sustainable indicators of Labuschagne, Brent & Erck (2004). The main results indicate that some sustainable practices have been increasing social requirements for producers, such as job and income stability, health protection measures and the prevention of accidents and innovations. However, some practices still need to be developed, especially those related to information sharing, raising the bargaining power of producers, collaborations from a supplier/customer perspective, financial support, research and technological development, continuing professional training and access to public policies. This study contributes for researchers and practitioners to analyse the social sustainability related to the relationships in the supply chain and the institutional support surrounding small rural production.*

**Keywords:** Agrifood agroindustry. Artisanal product. Social sustainability. Supply Chain.

## **Introdução**

A agroindustrialização da produção agropecuária se revela como um processo cada vez mais necessário à sobrevivência dos agricultores diante da crescente globalização de mercados. Nesse sentido, a formação de agroindústrias por pequenos produtores da agricultura familiar mostra intenção de enfrentar mercados concentrados, como estratégia de desenvolvimento da agricultura familiar e ação para as agendas de políticas públicas (WESZ JUNIOR, 2010; D'EUSANIO; ZAMAGNI; PETTI, 2019; WANG et al., 2021).

Assim, a agroindustrialização formal de pequenos produtores gera benefícios sociais devido à agregação de valor à produção, acesso a canais de comercialização e estabelecimento de relacionamentos com compradores em cadeia de suprimentos agroalimentares cujas relações eram pouco desenvolvidas pela pequena produção advinda da agricultura familiar.

Entretanto, a mensuração dos ganhos sociais atrelados a uma determinada produção é de complexa avaliação, uma vez que esses fatores ainda não estão bem elucidados e são repletos de subjetividade, pois ocupam pouco espaço tanto em estudos acadêmicos como no ambiente profissional, dominados por questões econômicas e ambientais, que detêm maior amplitude de discussão, especialmente quando se trata da sustentabilidade (NASCIMENTO; SILVA, 2020; SANTOS; GUARNIERI, 2020). Nesse sentido, a dimensão social ainda é o pilar mais fraco do desenvolvimento sustentável e de difícil reconhecimento (TELES *et al.*, 2016; HANNIBAL; KAUPPI, 2019).

Portanto, verificar quesitos relacionados à sustentabilidade, especialmente na dimensão social, em sistemas de produção artesanais nos quais os pequenos produtores se inserem, pode trazer ganhos de conhecimentos aplicados, já que os preceitos sociais se mostram impactantes frente aos aspectos ambientais e econômicos (NASCIMENTO; SILVA, 2020, SANTOS; GUARNIERI, 2020). Para tanto, a ampliação dos quesitos sociais em grupos de produção menos desenvolvidos, sob a ótica da gestão sustentável da Cadeia de Suprimentos - GSCS (*Sustainable Supply Chain Management - SSCM*) constitui um caminho viável para que haja melhorias entre elos menos favorecidos que se relacionam na cadeia (CARTER; ROGERS, 2008; GÖLGEÇI; KUIVALAINEN, 2020).

Dessa forma, inserir a sustentabilidade na gestão da cadeia de suprimentos, considerando-se que o processo não se encerra na organização, e inclui os diversos atores presentes, pode favorecer os elos mais frágeis nas questões sociais, preservando suas condições de vida e provendo o desenvolvimento social via relacionamentos colaborativos (PAGELL; WU, 2009; CHEN *et al.*, 2019; SANTOS; GUARNIERI, 2020).

Para fins de mensuração dos quesitos sociais presentes, indicadores devem ser avaliados a partir de critérios que tornam suficientes contemplar a dimensão amplamente, os quais, tanto para avaliação do ambiente interno que permeia as atividades de trabalho de forma intraorganizacional, como também ao que se refere às relações na cadeia de suprimentos, no ambiente comunitário, e aspectos macrossociais (LOURENÇO; CARVALHO, 2013; GOVINDAN; SHAW; MAJUMDAR, 2020).

A partir de indicadores podem ser traçados caminhos para elevar a atuação para a sustentabilidade, vantagens competitivas e práticas sustentáveis podem ser potencializadas entre todos os membros (AWAYSHEH; KLASSEN, 2010; CARTER; JENNINGS, 2002; AGERON;

GUNASEKARAN; SPALANZANI, 2012; WOLF, 2014). Dentre as práticas que agregam benefícios aos membros da cadeia de suprimentos são determinantes para uma gestão sustentável, o compartilhamento de informações, a confiança, ações coletivas verticais e horizontais e políticas internas, as quais são diretrizes que promovem melhorias de indicadores, e apresentam-se para a busca da sustentabilidade social.

Frente ao exposto, buscar práticas sustentáveis que promovam o desenvolvimento de pequenos fornecedores a partir de parcerias com outros produtores, clientes ou instituições de apoio contribui para o desenvolvimento do público-alvo, e figura como uma estratégia de desenvolvimento da pequena produção, gerando benefícios para a acessibilidade ao mercado desejado, melhoria de desempenho, compartilhamento de benefícios e elevação dos padrões sociais (SILVA; LOURENZANI, 2011; WANG *et al.*, 2021).

O presente artigo tem como objetivo analisar quais práticas sustentáveis, na perspectiva da gestão sustentável de cadeia de suprimentos, contribui para melhorias dos indicadores de sustentabilidade social das famílias produtoras de produtos agroindustriais artesanais alimentares do Distrito Federal. Para tanto, realizou-se um estudo exploratório, descritivo e qualitativo, de estudo de múltiplos casos, com vistas a aprofundar questões sociais relevantes e atuais da produção agroindustrial artesanal no Distrito Federal. Por fim, os dados foram analisados por meio da Análise de Conteúdo de Bardin (1977).

### **Gestão sustentável da CS e práticas sustentáveis para a sustentabilidade social**

As áreas de pesquisas que moldaram a gestão sustentável em uma cadeia de suprimentos têm suas bases na gestão ambiental e na gestão da cadeia de suprimentos, em que se desenvolve a partir das práticas organizacionais e da pesquisa aplicada (DIAS *et al.*, 2012).

A partir de um olhar sistêmico inerente à gestão sustentável, Carter & Rogers (2008) definiram a gestão sustentável da cadeia de suprimentos como uma integração estratégica, transparente e conjunta de objetivos sociais, ambientais e econômicos de uma organização a fim de alcançar a coordenação sistêmica dos principais processos de negócio interorganizacionais para melhorar o desempenho econômico no longo prazo da empresa e de suas cadeias de suprimentos.

Considerando o olhar sobre a gestão sustentável, Green *et al.* (1998) relatam que uma GSCS proporciona ganhos econômicos, uma vez que valores intangíveis incorporados podem

traduzir maior lucratividade em organizações que adotam práticas sustentáveis. Dessa forma, para obter ganhos, parte-se para uma gestão mais complexa, pois gerir uma cadeia de forma sustentável se figura como desafio intrigante, já que, além da obtenção de lucros, a organização terá de minimizar os impactos ambientais e prover inclusão produtiva e social de comunidades em risco, o que requer especificidades além do processo econômico tradicional (HALL; MATOS; LANGFORD, 2008).

Dentre estes, Elkington (2001) ressalta como princípio da sustentabilidade que somente o equilíbrio entre a questão financeira, social e ambiental conceitua o desenvolvimento sustentável para práticas organizacionais, as quais devem estar fundamentadas nas três dimensões do desenvolvimento, isto é, Pessoas, Planeta e Lucro.

Com escopo de vislumbrar as dimensões que contemplem o desenvolvimento por completo, Elkington (1997) estabelece os pilares essenciais para a sustentabilidade nas organizações e suas relações na condução dos negócios as dimensões econômica, ambiental e social. Assim, a dimensão econômica, evidencia na forma como a gestão e a condução dos negócios, em uma organização, interferem sobre o sistema econômico circundante, de forma a gerar valores crescentes e abarcar as gerações futuras. A dimensão ambiental refere-se a assumir práticas, especialmente nos usos dos recursos naturais, que irão garantir a perpetuação de gerações futuras de modo a não esgotar as reservas naturais e garantir a estas uma taxa de renovação adequada à sua sustentação. Já na dimensão social, espera-se que a condução dos negócios preserve e valorize o capital humano, o ambiente de trabalho e a promoção do desenvolvimento de comunidades menos favorecidas (ELKINGTON, 1997).

A questão econômica e posteriormente as ações destinadas a dimensão ambiental se configuraram por muito tempo como os principais pilares da sustentabilidade corporativa nas organizações, em que, a dimensão social é ignorada com baixa visualização nos negócios (HOLLIDAY *et al.*, 2002; D'EUSANIO; ZAMAGNI; PETTI, 2019; GÖLGECI; KUIVALAINEN, 2020; WANG *et al.*, 2021).

Ademais, a mensuração dos ganhos sociais atrelados a uma determinada produção é de complexa avaliação, uma vez que esses fatores ainda não estão bem elucidados, pois ocupam pouco espaço tanto em estudos acadêmicos como no ambiente profissional, dominados por questões econômicas e ambientais, que detêm maior amplitude de discussão, especialmente

quando se trata da sustentabilidade (NASCIMENTO; SILVA, 2020). Nesse sentido, a dimensão social ainda é o pilar mais fraco do desenvolvimento sustentável e de difícil reconhecimento (TELES *et al.*, 2016; HANNIBAL; KAUPPI, 2019).

Verificar quesitos relacionados à sustentabilidade, especialmente na dimensão social, em sistemas de produção artesanal para pequenos produtores pode trazer ganhos de conhecimentos aplicados, já que os preceitos sociais se mostram mais impactantes frente aos aspectos ambientais e econômicos referente a esse público (NASCIMENTO; SILVA, 2020).

Nesse contexto, para ampliar os quesitos sociais em grupos de produção menos desenvolvidos, a gestão sustentável da Cadeia de Suprimentos - GSCS (*Sustainable Supply Chain Management - SSCM*) constitui-se caminho viável para que haja melhorias de elos menos favorecidos que se relacionam na cadeia (CARTER; ROGERS, 2008; GÖLGECI; KUIVALAINEN, 2020). Dessa forma, inserir a sustentabilidade numa gestão da cadeia de suprimentos, considerando-se que o processo não se encerra na organização, e inclui os diversos atores presentes, favorece os elos mais frágeis nas questões sociais, preservando suas condições de vida e provendo o desenvolvimento (PAGELL; WU, 2009; CHEN *et al.*, 2019).

Com o propósito de sintetizar os indicadores de sustentabilidade social, Labuschagne, Brent & Erck (2004) propuseram mensurar essa dimensão em quatro pilares de estudos produzidos: (i) Indicadores de Sustentabilidade produzidos no Instituto Wuppertal em 1988 (SPANGENBERG; BONNIOT, 1998); (ii) Comissão das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável (*Commission on Sustainable Development*, 2001); (iii) Relatórios de Sustentabilidade (*Global Reporting Initiative*, 2002); e, (iv) Métricas de Sustentabilidade do Instituto dos Engenheiros Químicos (ICHEME, 2002). Com base nos pilares que balizaram o estudo de Labuschagne, Brent & Erck (2004), gerou-se uma estrutura de categorizações de indicadores sociais aplicáveis ao longo de uma CS, os quais foram subdivididos em quatro macroesferas de categorização: (i) recursos humanos internos; (ii) população externa; (iii) participação de *stakeholders*; e (iv) performance macrossocial.

Assim, os recursos humanos internos condizem à gestão de colaboradores alocados internamente nas organizações, numa cadeia de suprimentos sustentável, dando foco aos trabalhadores, dentre outros entes presentes nas relações de trabalho. Já na dimensão de população externa, o objetivo visa os impactos das operações de determinada organização ou de

uma cadeia de suprimentos nas comunidades que possam ser atingidas ou influenciadas por determinada atividade econômica. A dimensão participação dos *stakeholders* é medida pela disponibilidade e pré-disposição da organização em fornecer informações, dando transparência à cadeia de suprimentos e ao poder de negociação quanto a decisão e capacidade de influência junto às organizações. Por fim, o desempenho macrossocial está ligado aos aspectos da organização que possa influenciar as populações externas à cadeia de suprimentos em nível regional ou nacional (LABUSCHAGNE; BRENT; ERCK, 2004).

Portanto, no sentido de agregar valores sustentáveis à produção, destaca-se que a produção artesanal reúne qualidades que propiciam a incorporação de práticas sustentáveis nas relações, já que agregam valores sociais na maneira de produzir (MIOR, 2008; CHEN *et al.*, 2019).

O fornecedor como elo da cadeia, deve ser alvo de ações colaborativas para alcançar uma gestão de cadeia de suprimentos em que a organização com maior poder atue no desenvolvimento (LAMBERT; COOPER; PAGH, 1998; LAMBERT; EMMELHAINZ; GARDNER, 1996; GUARNIERI, 2014). Práticas que se inserem em grupos com compartilhamento de informações, confiança, ações coletivas e políticas, podem se constituir grupos que favoreçam uma gestão sustentável na cadeia de suprimentos.

Na gestão de cadeia de suprimentos, as práticas que tornam o compartilhamento de informações cada vez mais eficientes e transparentes, e, fator primordial para melhoria de desempenho. Fawcett *et al.* (2007) propõem indicadores que verifiquem ações entre os membros de uma cadeia de suprimentos para avaliação da prática, sendo: frequência de comunicação; regularidade de informações; disponibilidade para compartilhar; compartilhamento de opiniões; e, interação.

Níveis de confiança entre membros que se relacionam em uma cadeia de suprimentos são um dos pilares para uma gestão adequada (MENTZER, 2001). De modo que o estabelecimento da percepção dessa prática no âmbito das organizações gera duas vertentes que podem ser verificados níveis de confiança nos relacionamentos interorganizacionais: a confiança afetiva, que se manifesta nas relações pautadas nos princípios socioculturais e baseada na crença das ações da outra parte, como premissa, a honestidade; e, a confiança cognitiva, baseada nos indícios apresentados na transação como os cumprimentos dos acordos, contratos, histórico de atuação e reputação (McALLISTER, 1995).

Já os processos colaborativos ocorrem em parcerias de longo prazo e quando os *stakeholders* se encontram em um ambiente confiável para compartilhar os seus bens, tais quais: materiais, trabalho, infraestrutura, instalações e equipamentos, e, apoiar recursos, como: tecnologia, processos de negócios, política/legislação e finanças (DANIA; XING; AMER, 2016). Assim, na esfera das instituições que atuam na CS de produtos artesanais, considerando as práticas sustentáveis de apoio, Graziano (2001) orienta que a busca de práticas que conduzem a sustentabilidade da pequena produção indica que elas se moldam para inserção da pequena produção nos mercados consolidados.

### **Procedimentos Metodológicos**

A investigação exploratória se faz em campo de investigação com pouco conhecimento acumulado e sistematizado (VERGARA, 1998). Considerando o objetivo proposto, o procedimento técnico foi o estudo de múltiplos casos, pois proporciona aproximação do fenômeno de investigação e melhor entendimento da pesquisa (YIN, 2001).

Segundo Yin (2001), o estudo de caso favorece uma análise complexa dos fenômenos de pesquisa, pois incrementa evidências mais robustas. Assim, as unidades de investigação referem-se às agroindústrias artesanais do Distrito Federal, buscando-se extrair os elementos propostos frente às relações entre esses membros da cadeia de suprimentos, a qual é traçar uma análise atual da sustentabilidade social das famílias produtoras e extrair as práticas sustentáveis nos relacionamentos na cadeia de suprimentos, sob a perspectiva fornecedor/cliente, e nos apoios institucionais presentes, tendo como instrumentos de coleta de informações a entrevista semiestruturada aplicada as famílias de produtores agroindustriais artesanais do Distrito Federal, aos clientes compradores de produtos artesanais e aos gestores das instituições públicas ou privadas de fomento e apoio à produção artesanal do Distrito Federal, utilizando-se a técnica da triangulação de participantes do estudo. Yin (2001) relata que a triangulação cria uma cadeia de provas e é tida como estratégia essencial.

Como critério para seleção das agroindústrias artesanais que compuseram a amostra desta pesquisa foi analisada primeiramente a situação do registro na Diretoria de Inspeção de Produtos de Origem Animal e Vegetal (DIPOVA). Por acessibilidade, 7 (sete) produtores concordaram em participar da pesquisa e compuseram a amostra deste estudo, que teve fechamento por saturação



teórica, pois as informações coletadas mostraram-se suficientes ao decorrer das visitas. Já os clientes compradores foram selecionados com base no primeiro contato com as 7 (sete) agroindústrias artesanais visitadas, escolhidos por meio da técnica *Snowball*, em português bola de neve, as quais indicaram aqueles estabelecimentos que detêm relacionamento contínuo e regular com o produtor, e, disponíveis para a entrevista.

Bernard (2005) descreve que a técnica da bola de neve é um método de amostragem em que se propõe estudar populações com difícil acesso, as quais se caracterizam por poucos membros dispersos em áreas geográficas extensas ou grupos com baixo interesse no levantamento proposto pelo pesquisador. Ademais, 5 (cinco) clientes foram selecionados, sendo dois estabelecimentos varejistas e três restaurantes. Já os órgãos e entidades que apoiam a produção agroindustrial artesanal foram selecionados a partir da indicação de apoio prestado pelo produtor agroindustrial artesanal visitado na amostra, sendo apontado, o Sebrae/DF, a Emater/DF e a DIPOVA, instituições relatadas como apoiadoras a agroindustrialização artesanal pelos produtores.

No caso da Emater/DF foi entrevistado um Extensionista Rural da Coordenação do Programa de Boas Práticas da Alimentação, na Seagri/DF, um Analista de Desenvolvimento e Fiscalização Agropecuária da Gerência de Inspeção e no Sebrae/DF, um Consultor em negócios rurais do Sebrae Distrito Federal. Entende-se que como o estudo foca em práticas colaborativas na cadeia de suprimentos de produtos artesanais, as práticas de vários membros devem ser analisadas, visto que operam como uma única entidade, gerando benefícios e responsabilidades mútuas. Assim, 7 (sete) agroindústrias objeto de investigação produzem e comercializam os produtos artesanais: embutidos e defumados; doces e licores; tofu; doces em barra; vegetais desidratados; pães artesanais; e, palmito. Sendo que, as agroindústrias se caracterizam por produtos comestíveis de origem animal, vegetal ou microorganismos; renda bruta anual de até R\$ 120.000 por estabelecimento; mão de obra predominantemente familiar, limitando contratações de 50% da quantidade total de pessoas envolvidas; e, transporte, produção e venda dos produtos que mantenham características tradicionais, culturais ou regionais em pequena escala.

Ademais, as questões sociais que envolvem a produção agroindustrial artesanal, os roteiros de entrevistas semiestruturadas foram elaboradas fundamentadas nas categorias analíticas a priori, com base teórica os indicadores de sustentabilidade social propostos por Labuschagne,

Brent & Erck (2004), tendo em vista a relação dos impactos desses indicadores frente às práticas de sustentabilidade de organizações. O procedimento atende ao proposto por Campos (2004), que propõe que a utilização dessa categoria é recomendada ao pesquisador quando demonstra interesses pré-definidos.

Lourenço e Carvalho (2013) reforçam que esses indicadores são um dos poucos que, na dimensão social, consideram os *stakeholders* externos à organização e as questões relativas ao desempenho macrossocial. Dessa forma, mostra-se viável para avaliação das operações da agroindústria artesanal como a empresa focal e na condição de fornecedor nos relacionamentos com seus clientes.

A análise de conteúdo categorial temática de Bardin (1977) foi utilizada para interpretação, análise e discussão dos dados. O protocolo da análise de conteúdo contém três etapas: (1) pré-análise; (2) exploração do material; e, (3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. A primeira etapa buscou materiais para embasar essa pesquisa sobre o tema de estudo, formulação de objetivos (categorização apriorística) e elaboração de indicadores, que no caso, pertencem ao roteiro de entrevista semiestruturado. Logo, com a coleta dos dados primários na Cadeia de Suprimentos da produção artesanal (produtores, clientes e instituições de apoio) prosseguiu-se com a segunda etapa, a qual contempla (a) unidades de contexto (agroindústria artesanal, clientes compradores e instituições de apoio) e (b) Categorização posteriori, e formulação de proposições representativas de cada categoria de análise). Finalmente, a última etapa realizou a transcrição das entrevistas, interpretação e tratamento análise dos dados coletados, dos quais, foram obtidos: (1) indicadores de sustentabilidade social, representada por: (i) condição social dos produtores artesanais; (ii) condições do trabalho na atividade; (iii) condições sociais da localidade; (iv) poder de negociação do fornecedor; e, (v) macro impactos da atividade; e, (2) práticas sustentáveis na cadeia de suprimentos.

O Quadro 1 descreve os comparativos das categorizações a priori utilizadas para se formular os instrumentos de pesquisas com base no referencial teórico contendo os autores pesquisados, e as categorias temáticas para análise dos resultados, constituindo-se a análise de conteúdo pelas categorias apriorística e a posteriori.

**Quadro 1** - Categorias analíticas a priori e categorias analíticas apriorística e a posteriori.

<b>Categorias a priori</b>	<b>Categorias analíticas apriorística e a posteriori</b>	<b>Autores</b>
<b>Indicadores de Sustentabilidade Social</b>	Condição social dos produtores artesanais	Labuschagne, Brent & Erck (2004).
<b>Recursos Humanos Internos</b>	Condições do trabalho na atividade	
<b>População Externa</b>	Condições sociais da localidade	
<b>Participação de Stakeholder</b>	Poder de negociação do fornecedor	
<b>Desempenho Macrossocial</b>	Macroimpactos da atividade	
<b>Práticas Sustentáveis fornecedor/cliente</b>	Práticas sustentáveis na cadeia de suprimentos de produtos artesanais que conduzem à sustentabilidade social.	McAllister (1995); Lambert, Emmelhainz & Gardner (1996); Cooper, Lambert & Pagh (1997); Mentzer et al. (2001); Olson (2001); Britto (2002); Barratt (2004); Fawcett et al. (2007); Awaysheh & Klassen (2010); Silva & Lourenzani (2011); Katunzi (2011); Wenningkamp & Schmidt (2012); Fulginiti et al. (2015); Dania, Xing & Amer (2016).
<b>Compartilhamento de informações</b>	Compartilhamento de informações na perspectiva fornecedor/cliente	
<b>Confiança</b>	Confiança	
<b>Ações Coletivas</b>	Ações coletivas (cooperação horizontal entre produtores; cooperação vertical fornecedor/cliente; colaboração vertical fornecedor/cliente).	
<b>Políticas Internas</b>	Políticas internas a pequenos fornecedores	
<b>Práticas sustentáveis de apoio à produção artesanal</b>	Práticas sustentáveis à produção artesanal que conduzem à sustentabilidade social.	Batalha, Buainain & Souza Filho (2013); Silva e Lourenzani (2011); Kolling, Nery & Molina (1999); Freire (2007); Hall (2007); Carvalho (1992); Gehlen (2004); Veiga (2001); Belik (2015)
<b>Apoios técnicos, gerenciais e financeiros</b>	Apoios técnicos, gerenciais e financeiros.	
<b>Educação no campo</b>	Formação e capacitação.	
<b>Pesquisa e desenvolvimento tecnológico</b>	Pesquisa e desenvolvimento tecnológico.	
<b>Políticas públicas</b>	Políticas públicas.	

A próxima sessão apresenta e discute os resultados.

## Resultados e Discussão

Para verificar o estado dos indicadores de sustentabilidade social que permeiam as famílias produtoras, as seguintes proposições foram elencadas com vistas a quantificação das condições sociais em cada família inserida na produção agroindustrial artesanal atualmente, e propostas conforme Labuschagne, Brent & Erck (2004). As proposições selecionadas para representar os indicadores da categoria foram: CS1 Estabilidade de trabalho e renda favorável; CS2 Atividades laborais satisfatórias; CS3 Saúde e segurança ocupacional adequadas; CS4 Desenvolvimento de capacidades; CS5 Capital produtivo adequado; CS6 Capital humano adequado; CS7 Capital comunitário adequado; CS8 Provisão de informações na cadeia de suprimentos; CS9 Boa influência decisória junto ao cliente; e CS10 Geração de macroimpactos. Para mensuração da presença do indicador na agroindústria artesanal que compôs a amostra, o apontamento foi realizado a partir da manifestação positiva dos entrevistados a partir da entrevista.

A Tabela 1 apresenta a contagem das proposições que caracterizam esta categoria, permitindo traçar um quadro situacional dos produtores quanto às condições sociais de cada família produtora da amostra.

**Tabela 1** – Condição social dos produtores artesanais.

<b>Produtor (Agroindústria)</b>	<b>CS1</b>	<b>CS2</b>	<b>CS3</b>	<b>CS4</b>	<b>CS5</b>	<b>CS6</b>	<b>CS7</b>	<b>CS8</b>	<b>CS9</b>	<b>CS10</b>	<b>Total</b>
<b>Produtor A</b>	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	6
<b>Produtor B</b>	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	6
<b>Produtor C</b>	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	9
<b>Produtor D</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	9
<b>Produtor E</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
<b>Produtor F</b>	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	8
<b>Produtor G</b>	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	8
<b>Total</b>	6	7	6	7	6	7	6	2	2	7	56

Dentre as proposições presentes que caracterizam as condições sociais dos produtores artesanais, a CS2, CS4, CS6 e CS10 foram os indicadores que se mostraram incidentes em todas as unidades artesanais pesquisadas. Em seguida, as proposições CS1, CS3, CS5 e CS7 foram observadas em 6 (seis) unidades agroindustriais artesanais da amostra. Por fim, a CS8 e o CS9 do

produtor artesanal na condição de fornecedor foram os indicadores menos detectados, somente duas vezes.

De modo geral, os dados permitem inferir que as condições sociais que permeiam as famílias produtoras artesanais quanto ao trabalho mostram-se elevadas, dado que todos os indicadores ligados aos elementos internos da atividade do trabalho artesanal foram detectados com boa incidência nas unidades artesanais (CS1, CS2, CS3, CS4), exceto por um produtor. Dessa forma, as práticas adequadas em relação à força de trabalho das famílias produtoras atendem ao pressuposto por Labuschagne & Brent (2005), em que se salienta que o trabalho interno adequado é uma variável relevante para atingir a sustentabilidade social. Entretanto, quando se vislumbra as condições sociais frente ao posicionamento na cadeia de suprimentos enquanto na condição de fornecedor, as CS8 (2) e CS9 (2) foram as menos detectadas, indicando um baixo desempenho social enquanto participantes de mercados formais na condição de fornecedor em cadeias de suprimentos.

Com vistas a visualizar um desempenho comparativo frente as proposições detectadas na amostra, o Figura 1 demonstra o comportamento social, sob o olhar dos indicadores sociais incidentes, e da avaliação das famílias de produtores agroindustriais artesanais quanto à sustentabilidade social frente a cada unidade.

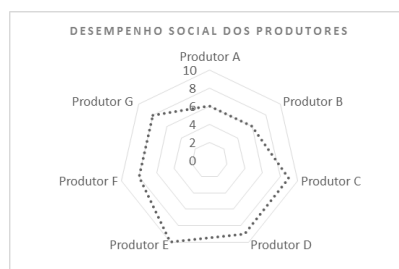
**Figura 1** - Desempenho social da amostra pesquisada.



A figura 1 demonstra o desempenho geral quanto aos indicadores sociais atuais presentes na amostra em relação a agroindustrialização artesanal do Distrito Federal, em que à esquerda, o desempenho total referente a cada proposição representativa e, à direita, o desempenho individual de cada produtor. A representação gráfica segue o proposto por Ornstein (1989), o qual indica que a representação por gráfico Radar favorece a comparação de desempenho entre variáveis.

Ademais, visualiza-se o desempenho social da amostra, menores incidências de indicadores são percebidas próximo a CS8 e CS9 (esquerda), visto que a linha pontilhada se distancia da extremidade do polígono (Figura 1). A Figura 2 apresenta o desempenho social por produtor.

**Figura 2** - Desempenho social por produtor



Já quanto ao desempenho social dos produtores na figura 2, pode-se verificar que as famílias de modo geral detêm boas condições sociais (linha pontilhada próximo ao polígono), exceto os Produtores A e B, que ainda carecem de indicadores que os façam atingir uma melhor posição nesse quesito.

Já os resultados das entrevistas a partir do estudo de múltiplos casos, foram possíveis verificar práticas sustentáveis presentes nas cadeias de suprimentos de produtos artesanais e outras com potencial para ser desenvolvidas com vistas a melhorias sociais das famílias produtoras. Dessa forma os resultados coletados a partir das entrevistas obtiveram as práticas sustentáveis na perspectiva fornecedor/cliente e com os apoios institucionais que impactam melhorias sociais às famílias produtoras.

A partir da visão dos participantes é possível verificar o posicionamento extraído frente cada grupo entrevistado e sua influência na pesquisa. A prática apontada como o fluxo logístico de transporte racionalizado nas entregas pode refletir na otimização da ocupação produtiva com melhorias das jornadas de trabalho, na visão da maior parte dos clientes é considerada inviável pela baixa representação do produto artesanal no estabelecimento, o que dificulta traçar planos e operações logísticas pela baixa representação do produto artesanal no estabelecimento. Já a prática de ações colaborativas de planejamento integrado caso implementadas conduzem a melhorias de organização do trabalho dos produtores.

Como destaque, o poder de negociação e a provisão de informações nas transações com estabelecimentos compradores, a agroindustrialização artesanal demonstrou baixo desempenho

social, uma vez que poucos instrumentos de negociação com compradores foram detectados, principalmente pela baixa provisão de informações que favorecesse um planejamento de produção com horizonte adequado. Esse apontamento vai de encontro ao proposto por Carter & Jennings (2002), em que destaca que comportamentos responsáveis de organizações de maior poder junto aos seus fornecedores influenciam o desempenho de toda a cadeia de suprimentos.

Práticas sustentáveis na perspectiva fornecedor/cliente pouco detectadas na amostra e que foram sugeridas para implementação, consideradas relevantes pelas entrevistas, foram a ampliação do compartilhamento de informações na CS entre o cliente e o fornecedor, ações colaborativas de planejamento integrado em que a demanda de compras segue um padrão mínimo de quantidade, preço e periodicidade de entrega e a adoção de fluxos logísticos de transporte racionalizados e colaborativos pelo cliente. As práticas propostas vão ao encontro do comportamento colaborativo proposto por Moharana *et al.* (2012), em que a colaboração se refere à junção e integração de processos que ocorrem em decisões e atividades unificadas.

Assim, essas práticas atingem, principalmente, o quesito social de favorecer uma melhor organização do trabalho nas famílias produtoras, de modo que elas possam organizar a divisão do trabalho na propriedade, entre tarefas agropecuárias e domésticas, e aquelas próprias inerentes à atividade agroindustrial, como a compra de insumos, produção e comercialização. Entretanto, esses esforços requerem um desenvolvimento maior ante a CS de produtos artesanais e necessitam de ações coletivas sólidas para sua concretização, pois, conforme o pressuposto elencado por Olson (2001), essas ações devem previamente unir esforços de indivíduos para resultados e objetivos comuns.

No tocante às práticas oriundas de instituições de apoio, a assistência técnica e extensão rural exercem um papel relevante nos quesitos sociais e na sustentabilidade das famílias na produção agroindustrial artesanal, dado que os resultados empíricos demonstraram que possivelmente essa ação impacta na estabilidade de trabalho e renda dos produtores, na preservação da saúde e segurança ocupacional, no desenvolvimento de capacidades dos membros das famílias e no fortalecimento da influência decisória junto ao cliente. Essa prática corrobora com Buainain *et al.* (2003) ao ressaltar a relevância desse apoio, que orientam que a agricultura familiar e a pequena produção rural requerem um conjunto de apoios técnicos especializados para sua inserção frente à gestão de negócios moderna, uma vez que é um setor da sociedade com

elevada relevância econômica e social. Dessa forma, essa prática de apoio constitui-se com alta relevância com impactos positivos diretos para atingir a sustentabilidade social da produção artesanal.

Pullman, Maloni e Carter (2009) relatam que as melhorias no desempenho ambiental podem levar a um melhor desempenho de qualidade, conseqüentemente, melhora dos custos. E que, a pressão de partes interessadas e a GSCS contribuem para o desempenho de sustentabilidade de uma organização (AGERON; GUNASEKARAN; SPALANZANI, 2012; WOLF, 2014).

Assim, a partir dos indicadores a sustentabilidade da cadeia de suprimentos pode beneficiar todos seus membros de forma determinante para a gestão sustentável, o compartilhamento de informações, relações de confiança e sustentabilidade social.

Os resultados empíricos permitem inferir que práticas sustentáveis hoje presentes na agroindustrialização artesanal têm crescido, principalmente, estabilidade de trabalho e renda aos produtores conciliada com atividades laborais adequadas, inserção de aspectos relativos à atenção de medidas de proteção à saúde laboral e a segurança no trabalho, desenvolvimento de capacidades individuais que culminam com inovações e a geração de macroimpactos que ampliam a disponibilidade de alimentos seguros comercializados, gerando assim, ganhos sociais relevantes para a reprodução social das famílias envolvidas.

Como principais práticas sustentáveis levantadas e que tem contribuído para esses quesitos atualmente, as mais relevantes identificadas foram: os espaços coletivos de comercialização; a assistência técnica e extensão rural; o intercâmbio de experiências entre produtores; os apoios gerenciais com utilização de ferramentas de gestão; os *stands* para mostra de produtos; as capacitações participativas em boas práticas de fabricação, em gestão e qualificação; a disponibilização de espaços de demonstração dos produtos artesanais no ambiente do comprador (empórios, exposição de prateleiras, etc); os encontros presenciais e frequentes com o cliente; o cumprimento de acordos e o comportamento ético com a preservação da reputação nas relações comerciais; a divulgação do produto agroindustrial artesanal; e a prospecção de ajustes que culminam com desenvolvimento de novos produtos e processos voltados ao consumidor final.

Já outros indicadores sociais mostraram-se incipientes e carecem de maior desenvolvimento nas famílias que ingressaram a agroindustrialização artesanal, especialmente



aqueles avaliados na perspectiva fornecedor/cliente, como a provisão de informações na CS e o poder de negociação do produtor artesanal na posição de fornecedor, quesitos sociais relevantes para atingir a sustentabilidade social e se constituir um GSCS. Os resultados apontam que a baixa incidência desses indicadores pode estar relacionada à baixa representação de produtos artesanais no rol de fornecedores dos estabelecimentos compradores e pela baixa diferenciação dos produtos artesanais frente a outros produtos concorrentes. Para inserção desses quesitos, as práticas sustentáveis recomendadas obtidas nesta pesquisa foram: o desenvolvimento de gestão de informações no âmbito da CS de produtos artesanais, em especial, nas aquisições com periodicidade e antecipação adequadas; o incentivo ao estabelecimento de políticas internas que congreguem aquisições de pequenos fornecedores; a constituição de organização coletiva representativa dos produtores agroindustriais artesanais; ações colaborativas de marketing conjunto; e racionalização logística de transporte entre o fornecedor e o cliente.

Outras práticas ausentes ou pouco desenvolvidas e que foram apontadas como reconhecidamente salutares e que poderiam gerar melhorias dos quesitos sociais, caso implementadas, foram: a ampliação de acesso crédito rural ou microcrédito subsidiado; a participação dos produtores em programas de mercados institucionais; o acesso a políticas públicas voltadas a questões comunitárias; e a formação continuada participativa para produção e gestão.

## **Considerações Finais**

A agroindustrialização artesanal do Distrito Federal vem permitindo que fatores sociais sejam ampliados a partir do estabelecimento de relacionamentos formais com compradores e pelos apoios institucionais ofertados, viabilizados inicialmente pela legalização da produção e da comercialização artesanal no Distrito Federal, acrescentando, principalmente, ganhos sociais ligados ao trabalho e ocupação agroindustrial adequados para a reprodução social das famílias envolvidas. Ademais, um fator de destaque apontado nos resultados é a constatação do protagonismo das mulheres na gestão das atividades agroindustriais artesanais, ao passo que em empreendimentos agropecuários existe baixa visibilidade desse gênero nas atividades produtivas. No entanto, cabe ressaltar que nesse trabalho análises aprofundadas referentes à questões de gênero não foram

realizadas, pois o objetivo do trabalho era o de obter apenas um panorama geral dos indicadores sociais de sustentabilidade.

Outros indicadores sociais mostraram-se incipientes a partir das entrevistas dos membros das cadeias de suprimentos e carecem de maior desenvolvimento nas famílias que ingressaram a agroindustrialização artesanal, especialmente aqueles avaliados na perspectiva fornecedor/cliente, como a provisão de informações na CS e o poder de negociação do produtor artesanal enquanto na posição de fornecedor, quesitos sociais relevantes para atingir a sustentabilidade social da produção artesanal.

Para isso, práticas sustentáveis foram detectadas e vem contribuindo em ganhos sociais às famílias, a destacar: os espaços coletivos de comercialização; a assistência técnica e extensão rural; o intercâmbio de experiências entre produtores; as capacitações participativas em boas práticas de fabricação, em gestão e qualificação; o cumprimento de acordos; e o comportamento ético com a preservação da reputação nas relações comerciais permeados pela confiança mútua. Essas práticas quando implementadas de forma colaborativa na cadeia de suprimentos que as agroindústrias fazem parte podem surtir um efeito mais duradouro e gerar benefícios a todos os membros da cadeia. Dentre os benefícios a inclusão sócio-produtiva dos agricultores familiares em cadeias de suprimentos de varejistas pode ser apontada, que pode contribuir para a geração de renda e emprego.

Já outras práticas apresentam-se ausentes ou pouco desenvolvidas e apontam caminhos para se atingir a sustentabilidade social, a destacar: o desenvolvimento de uma cadeia de informações no âmbito da CS de produtos artesanais, em especial, nas aquisições com periodicidade e antecipação adequadas; e, ações colaborativas na perspectiva do fornecedor e o cliente.

Dado o exposto, a produção agroindustrial artesanal do Distrito Federal apresenta boas potencialidades para uma GSCS, pois carrega relevantes quesitos sustentáveis, em especial, os da dimensão social. Quanto aos quesitos ambientais da produção agroindustrial artesanal, cabe salientar a agroindústria artesanal é considerada um empreendimento de baixo impacto e dispensado do licenciamento ambiental, o que pressupõe elementos favoráveis também para a sustentabilidade ambiental dessa atividade. Ademais, a dimensão econômica do microempreendimento rural, ao prover uma remuneração justa ao trabalho e as necessidades do

produtor, mostra-se um aspecto mais fortemente social do que econômico, dessa forma, há de se considerar que a dimensão econômica pôde ser alcançada pelos aspectos sociais satisfatórios obtidos nesse quesito, principalmente os relacionados à renda e emprego para as famílias de produtores familiares inseridos na produção artesanal, conforme resultados desta pesquisa.

Como limitações desta pesquisa, as seguintes observações podem ser apontadas: as categorizações propostas para a análise de conteúdo não fizeram uso de softwares, utilizou-se, o protocolo de Bardin (1977) para a análise de conteúdo tradicional. Assim sendo, as seleções dos conteúdos e processamentos dos núcleos de sentidos das falas dos entrevistados foram processados manualmente e com auxílios de planilhas eletrônicas sujeitas à subjetividade dos pesquisadores. Cabe ressaltar que os softwares quando utilizados na análise de conteúdo auxiliam na automação dessas tarefas, porém não eliminam a subjetividade na criação de categorias e demais análises. As proposições representativas pontuadas em cada unidade agroindustrial de investigação foram realizadas por contagem simples, sem utilização de método estatístico para comparação. A pesquisa focou na sustentabilidade social dentre as dimensões da sustentabilidade propostas por Elkington (2001), não adentrando elementos ambientais e econômicos relativos a produção agroindustrial artesanal. Questões relacionadas à melhoria de indicadores sociais, possíveis soluções e impactos e barreiras não foram foco das entrevistas realizadas nesta pesquisa.

Todas as limitações apontadas podem constituir oportunidades de estudos futuros que podem ser explorados posteriormente. Assim sendo, recomenda-se a identificação de outros indicadores de sustentabilidade social que permitem avaliar condições sociais de segmentos de interesse, como é o caso do indicador de gênero e também diversidade. É possível também que estudos futuros utilizem procedimentos quantitativos para avaliar a adoção de indicadores sociais e práticas sustentáveis na gestão da cadeia de suprimentos, em cadeias agroalimentares, ou em setores correlatos, além de utilizar para sua análise métodos quantitativos robustos como análise fatorial, equações estruturais, entre outros.

Por fim, este estudo contribui para que pesquisadores e gestores possam desenvolver olhares sistêmicos sob a ótica da sustentabilidade social considerando os relacionamentos na cadeia de suprimentos e os apoios institucionais circundantes a pequena produção rural. Pesquisadores podem utilizar este estudo para tentar replicar em outras regiões, bem como para

se apoiar nas lacunas de pesquisa e limitações apontadas para definir o escopo de estudos futuros. Gestores podem utilizar os resultados para conduzir mudanças e melhorias de gestão no que tange aos indicadores sociais em cadeias de suprimentos agroalimentares que incluem a produção artesanal de agricultores familiares.

## Referências

- AGERON, B.; GUNASEKARAN, A.; SPALANZANI, A. Sustainable supply management: an empirical study, **International Journal of Production Economics**, v. 140, n. 1, p. 168-182, 2012.
- ALVES, A.P.F.; SILVA, M.E. Empirical Reflections About The Social Dimension Of Sustainable Supply Chain Management: What Must Change? **Revista de Gestão Ambiental e da Sustentabilidade**, v.6, n.1, p.13-26, 2017.
- AWAYSHEH, A.; KLASSEN, R.D. The impact of supply chain structure on the use of supplier socially responsible practices. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 30, n.12, p. 1246-1268, 2010.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARRATT, M. Understanding the meaning of collaboration in the supply chain. **Supply Chain Management: an international journal**, v. 9, n.1, p. 30-42, 2004.
- BATALHA, M.O.; BUAINAIN, A.M.; SOUZA FILHO, H.M. **Tecnologia de gestão e agricultura**. Disponível em: <<http://www2.ufersa.edu.br/portal/view>>. Acesso em: 15 fev. 2018.
- BELIK, W. A heterogeneidade e suas implicações para as políticas públicas no rural brasileiro. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 53, n. 1, p. 9-30, 2015.
- BERNARD, H.R. **Research methods in anthropology: qualitative and quantitative approaches**. Lanham, MD: AltaMira Press, 2005.
- BRITTO, J. Cooperação interindustrial e redes de empresas. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 688 p., 2002.
- BUAINAIN, A.M.; ROMERIO, A.R.; GUANZIROLI, C. **Agricultura Familiar e o Novo Mundo Rural**. Porto Alegre: Textos Sociologia, 2003.
- CAMPOS, C.J.G. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista brasileira de enfermagem**, v.57, n.5, p. 611-614, 2004.
- CARTER, C.R.; ROGERS, D.S. A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. **International journal of physical distribution & logistics management**, v.38, n.5, p.360-387, 2008.
- CARTER, C.R.; JENNINGS, M.M. Social responsibility and supply chain relationships. **Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review**, v.38, n.1, p.37-52, 2002.

- CARVALHO, J. C. M. **O desenvolvimento da agropecuária brasileira**. EMBRAPA, Brasília, 1992.
- CHAND, P.; SIROHI, S.; SIROHI, S.K. Development and application of an integrated sustainability index for small-holder dairy farms in Rajasthan. **India.Ecol. Indic.**, v.56, p.23-30, 2015.
- CHEN, Yun-Shan *et al.* Corporate social responsibility and income smoothing: Supply chain perspectives. **Journal of Business Research**, v. 97, p. 76-93, 2019.
- Commission On Sustainable Development. United Nations. **Indicators of sustainable development: guidelines and methodologies**. Acesso em: 11 fev. 2018.
- COOPER, M. C; LAMBERT, D.M; PAGH, J.D. Supply Chain Management: more than a new name for logistics. **The International Journal of Logistics Management**, v.8, n.1, p.1-14, 1997.
- DANIA, W.A.P.; XING, K.; AMER, Y. Collaboration and sustainable agri-food supply chain: a literature review. **Matec Web of Conferences**, v. 58, 2016.
- DELAI, I.; TAKAHASHI, S. Corporate sustainability in emerging markets: insights from the practices reported by the Brazilian retailers. **Journal of Cleaner Production**, v.47, p.211-221, 2013.
- D'EUSANIO, M.; ZAMAGNI, A.; PETTI, L. Social sustainability and supply chain management: Methods and tools. **Journal of Cleaner Production**, v. 235, p. 178-189, 2019.
- DIAS, S.L.F.G.; LABEGALINI, L.; CSILLAG, J.M. Sustentabilidade e cadeia de suprimentos: uma perspectiva comparada de publicações nacionais e internacionais. **Production**, São Paulo, v. 22 , n.3, p.517-533, 2012.
- DIPOVA - Diretoria De Inspeção De Produtos De Origem Animal e Vegetal. **Atribuições**. 2017.
- ELKINGTON, J. **Canibais com Garfo e Faca**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- FAWCETT, S.E.; OSTERHAUS, P.; MAGNAN, G.M.; BRAU, J.C.; MCCARTER, M.W. Information sharing and supply chain performance: the role of connectivity and willingness. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 12, n. 5, p. 358-368, 2007.
- FAWCETT, S.E.; MAGNAN, G.M.; MCCARTER, M.W. A three-stage implementation model for supply chain collaboration. **Journal of Business Logistics**, v. 29, n.1, 2008.
- FREIRE, P. **Educação e Mudança**. São Paulo: Paz e Terra, 30ª ed, 2007.
- FULGINITI, B.C.; SANTOS, J.N.; HANSEN, P.B. Facilitating factors of supply chain management: A study in the automotive industry in Brazil. **Business and Management Review**. v.7, n.7, 2015.
- GEHLEN, I. Políticas públicas e desenvolvimento social rural. São Paulo. **Perspectivas**, v.18, n.2, p.95-103, 2004.
- Global Reporting Initiative. **GRI Guidelines 2002**. Acesso em: 6 jan. 2018.
- GRAZIANO S.J. Quem precisa de uma estratégia de desenvolvimento. **Textos Para Discussão Nead**, Campinas/SP, 2, 5-52, 2001.

- GREEN, K.; MORTON, B.; NEW, S. Green Purchasing and Supply Policies: Do they improve company's environmental performance? **Supply Chain Management: An International Journal**, v.3, n.2, p. 89-95, 1998.
- GUARNIERI, P. Decision making regarding information sharing in collaborative relationships under an MCDA perspective. **Journal Management and Decision Making**, v. 13, n.1, 2014.
- GÖLGEÇI, I.; KUIVALAINEN, O. Does social capital matter for supply chain resilience? The role of absorptive capacity and marketing-supply chain management alignment. **Industrial Marketing Management**, v. 84, p. 63-74, 2020.
- GOVINDAN, K.; SHAW, M.; MAJUMDAR, A. Social sustainability tensions in multi-tier supply chain: A systematic literature review towards conceptual framework development. **Journal of Cleaner Production**, p. 123075, 2020.
- HANNIBAL, C.; KAUPPI, K. Third party social sustainability assessment: Is it a multi-tier supply chain solution?. **International Journal of Production Economics**, v. 217, p. 78-87, 2019.
- HALL, A. Challenges to strengthening agricultural innovation systems: Where Do We Go From Here? **Working Paper Series**. Maastricht: United Nations University, 2007.
- HALL, J.; MATOS, S.; LANGFORD, C. Social exclusion and transgenic technology: the case of Brazilian agriculture, **Journal of Business Ethics**, v. 77, n.1, p.45-63, 2008.
- HOLLIDAY C.O.; SCHMIDHEINY S.; WATTS P. **Walking the Talk: the business Case for Sustainable Development**. Greenleaf: Sheffield. International Institute for Sustainable Development (IISD), Deloitte & Touche, World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), 2002.
- ICHEME. **The Sustainability Metrics**. The Institution of Chemical Engineers, Rugby. 2002.
- KOLLING, E. J.; NERY, I. J.; MOLINA, M. C. Por uma educação básica do campo: memórias. Brasília: Fundação Universidade de Brasília, v. 1, 1999.
- KATUNZI, T.M. Obstacles to Process Integration a long the Supply Chain: Manufacturing Firms Perspective. **International Journal of Business and Management**, v. 6, n. 5, 2011.
- LABUSCHAGNE, C.; BRENT, A. C.; VAN ERCK, R.P. Assessing the sustainability performances of industries. **Journal of cleaner production**, v.13, n.4, p.373-385, 2005.
- LABUSCHAGNE C.; BRENT, A. C. Sustainable project life cycle management: the need to integrate life cycles in the manufacturing sector. **International Journal of Project Management**, v.23, n.2, p.159-168, 2005.
- LAMBERT, D.M. **Supply chain management: processes, partnerships, performance**. Sarasota: Supply Chain Management Institute, 2006.
- LAMBERT, D.M.; EMMELHAINZ, M.A.; GARDNER, J. T. Developing and Implementing Supply Chain Partnerships. **The International Journal of Logistics Management**. v.9, n.2, p.1-17, 1996.
- LAMBERT, D.M.; COOPER, M.C.; PAGH, J.D. Supply chain management: implementation issues and research opportunities, **The International Journal of Logistic Management**, v.30, n.2, p.1-19, 1998.

LOURENÇO, M.L.; CARVALHO, D. Sustentabilidade social e desenvolvimento sustentável. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v.12, n.1, p. 9-38, 2013.

MCALLISTER, D.J. Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. **Academy of Management Journal**, v.38, n.1, p.24-59, 1995.

MENTZER, J.T. *et al.* Defining supply chain management. **Journal of Business Logistics**. v.22, n.2, p.1-25, 2001.

MIOR, L.C. Trajetórias das Agroindústrias Familiares Rurais no Estado de Santa Catarina (Brasil). In IV **Congresso Internacional de La Red SIAL**, Mar Del Plata, 2008.

MOHARANA, H.S. *et al.* Coordination, collaboration and integration for supply chain management, **International Journal of Interscience Management Review**, v.2, n.2, p.46-50, 2012.

NASCIMENTO, C.M. do; SILVA, M.E. The role of formalization in the insertion of social indicators in the supply chain of the popular garment sector. **Gestão & Produção**, v. 27, n. 4, 2020.

OLSON, M. **The logic of collective action**: public goods and the theory of groups. 19th ed. Boston: Harvard University Press, 2001.

ORNSTEIN, R. Gráfico Radar: uma forma alternativa de medir o desempenho econômico-financeiro. **Revista do CRCRS**, v.18, n.2, 1989.

PAGELL, M.; WU, Z. Building a more complete theory of sustainable supply chain management using case studies of 10 exemplars. **Journal of Supply Chain Management**, v.45, n.2, p.37-56, 2009.

PULLMAN, M.E.; MALONI, M.J.; CARTER, C.R. Food for thought: social versus environmental sustainability practices and performance outcomes, **Journal of Supply Chain Management**, v. 45, n.4, p. 38-54, 2009.

SANTOS, R.R.; GUARNIERI, P. Social gains for artisanal agroindustrial producers induced by cooperation and collaboration in agri-food supply chain. **Social Responsibility Journal**, 2020.

SILVA, A.L.; LOURENZANI, A.E.B. S. Modelo sistêmico de ocorrência de ações coletivas: um estudo multicaso na comercialização de frutas, legumes e verduras. **Gestão & Produção**, v.18, n.1, p.159-174, 2011.

SOUZA, M.C.M.; MENASCHE, R.; CERDAN, C. Produção e consumo de alimentos em mudança: identidade cultural, tradição e modernidade. **Revista de Economia Agrícola**, v.58, n.1, p. 7-9, 2011.

SPANGENBERG, J.H.; BONNIOT, O. Sustainability indicators - a compass on the road towards sustainability. **Wuppertal Paper**, No 81, 1998.

TELES, C. D. *et al.* Uma proposta para avaliação da sustentabilidade socioambiental utilizando suporte analítico e gráfico. **Production**, v. 26, n. 2, p. 417-429, 2016.

VEIGA, J.E. O Brasil Rural Precisa de uma Estratégia de Desenvolvimento. **Série Textos para Discussão**, n. 1 Brasília: NEAD/MDA, 2001.

VERDOLIN, D.R.; ALVES, A.F. Responsabilidade social: perspectivas para o agronegócio. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v.7, n.1, p.103-113, 2005.

VERGARA, S.C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

WANG, Y. *et al.* Decision-making of closed-loop supply chain under Corporate Social Responsibility and fairness concerns. **Journal of Cleaner Production**, v. 284, p. 125373, 2021.

WENNINGKAMP, K.R.; SCHMIDT, C.M. Ações Coletivas no Agronegócio: uma análise da produção científica no Brasil a partir de teses e dissertações (1998-2012). **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v.54, n.3, p.413-436, 2012.

WESZ JUNIOR, V.J. Política pública de agroindustrialização na agricultura familiar: uma análise do Pronaf-Agroindústria. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v.48, n.4, p.567-596, 2010.

WOLF, J. The relationship between sustainable supply chain management, stakeholder pressure and corporate sustainability performance, **Journal of Business Ethics**, v. 119, n. 3, p. 317-328, 2014.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.