



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO

GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**IMPORTÂNCIA DA GESTÃO SUSTENTÁVEL DA SUPPLY
CHAIN PARA OS STAKEHOLDERS**

SOFIA PEREIRA BRANCO MENDES FERRÃO

JÚRI:

**PRESIDENTE - NUNO JOEL GASPAR FERNANDES CRESPO
VOGAL - JOSÉ MIGUEL ARAGÃO CELESTINO SOARES
ORIENTAÇÃO – JOSÉ MANUEL DIAS LOPES**

Outubro 2016



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM
GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**IMPORTÂNCIA DA GESTÃO SUSTENTÁVEL DA SUPPLY
CHAIN PARA OS STAKEHOLDERS**

SOFIA PEREIRA BRANCO MENDES FERRÃO

ORIENTAÇÃO:
PROFESSOR DOUTOR JOSÉ MANUEL DIAS LOPES

OUTUBRO 2016

Resumo

A sustentabilidade tem vindo a ganhar, no mundo atual, cada vez mais relevância. Ainda que muitas vezes seja reduzida à vertente ambiental, a sustentabilidade deve ser encarada também nas vertentes social e económica. Nas organizações, esta temática tem cada vez mais um papel fulcral, seja nos ganhos de eficiência ou nos efeitos na reputação da organização.

A *Supply Chain* é uma parte fundamental das organizações para a aplicação de práticas sustentáveis, uma vez que as mesmas têm repercussões e efeitos relevantes em todas as atividades das empresas. Os efeitos e repercussões são sentidos por todas as partes interessadas das organizações - os *stakeholders*. Estes têm expectativas em relação às organizações e, conseqüentemente, vão exercer a sua influência junto das mesmas.

A preocupação com a sustentabilidade por parte dos *stakeholders* e a sua intervenção em assuntos de gestão da *Supply Chain* tem sido discutida por vários autores. Os *stakeholders* podem exercer pressões junto das organizações para a aplicação de práticas sustentáveis na gestão da *Supply Chain*.

O objetivo deste estudo é efetuar uma análise da literatura já existente, através da metodologia de análise de conteúdos, e entender se a gestão sustentável da *Supply Chain* é importante para os *stakeholders* de uma empresa.

Palavras-chave: Sustentabilidade; *Supply Chain*; Gestão Sustentável da *Supply Chain*; *Stakeholders*.

Abstract

Sustainability has been getting increasingly more attention in our current society. Even though it's often reduced to its environmental dimension, sustainability must be taken into account in its social and financial dimensions. In companies, this theme it's becoming more and more important, whether it's to become more efficient or to get a better reputation for the company.

Supply chain it's a critical part of firms being able to introduce sustainable practices, since these practices have relevant repercussions and effects in every part of the company. These effects and repercussions are felt by all the parties interested in the company – the stakeholders. These parties have expectations as to how companies are going to act and they are going to exert pressure on the companies.

Stakeholder's interest in sustainability and its intervention in supply chain matters has been widely discussed by several authors. Stakeholders can exert pressure on companies so that they can adopt sustainable practices in supply chain management.

The purpose of this study is to make an analysis on the existing literature through content analysis methodology and comprehend if sustainable supply chain management is important to company's stakeholders.

Keywords: Sustainability; Supply Chain; Sustainable Supply Chain Management; Stakeholders.

Agradecimentos

Agradeço ao Professor Doutor José Dias Lopes pelos ensinamentos, orientação, dedicação e paciência demonstrados em todos os passos da elaboração deste trabalho.

Uma palavra de agradecimento para a minha família e amigos próximos pelo apoio incondicional nesta fase. Finalmente, um agradecimento aos colegas de mestrado pela partilha de toda a experiência.

Índice

Resumo.....	i
Abstract.....	ii
Agradecimentos.....	iii
Glossário de termos e abreviaturas.....	iv
Lista de Figuras.....	v
Lista de Tabelas.....	vi
1. Introdução.....	1
2. Revisão de Literatura.....	3
2.1. A sustentabilidade na <i>Supply Chain</i>	3
2.2. A Gestão Sustentável da <i>Supply Chain</i> (SSCM).....	5
2.3. Pressões dos <i>stakeholders</i> para a SSCM.....	8
2.4. Síntese e propósito do estudo.....	11
3. Metodologia de Investigação.....	14
4. Análise de Resultados.....	16
5. Análise Conclusiva.....	27
5.1. Principais Conclusões.....	27
5.2. Limitações e Pesquisa Futura.....	28
Referências bibliográficas.....	29

Glossário de termos e abreviaturas

CSR – *Corporate Social Responsibility*

SC – *Supply Chain*

SCM – *Supply Chain management*

SSCM – *Sustainable Supply Chain management*

TBL – *Triple Bottom line*

Lista de figuras

Figura 1 – Ano de publicação dos artigos contidos na amostra – Página 16

Lista de tabelas

Tabela I – Dimensões e temáticas - Página 13

Tabela II – Keywords e respetivo número de artigos onde são referenciadas na amostra -
Página 17

Tabela III - Keywords e respetivo número de artigos onde são referenciadas na pré-
amostra – Página 18

Tabela IV – Distribuição dos artigos da amostra de acordo com a abordagem de pesquisa
– Página 19

Tabela V – Aplicação da dimensão “Sustainable Supply Chain Management (SSCM)” e
respetivas temáticas à amostra – Página 22

Tabela VI – Aplicação da dimensão “Pressões dos *stakeholders* para a SSCM” e
respetivas temáticas à amostra – Página 24

Tabela VII – Cruzamento das duas dimensões – Página 25

1. Introdução

A rentabilidade de qualquer cadeia de valor está diretamente relacionada com o alinhamento correto entre as suas estratégias e decisões e os requisitos dos clientes aos quais pretende chegar.

A *Supply Chain* é uma rede de organizações que estão envolvidas por ligações, a montante e a jusante, nos diferentes processos e atividades que produzem valor sob a forma de produtos e/ou serviços entregues ao consumidor final (Christopher, 1992). Sendo tão complexa e composta por intervenientes tão diferenciados, a estratégia e gestão da SC toma especial importância no mundo atual. Com uma sociedade cada vez mais preocupada com o uso eficaz e responsável dos recursos escassos que dispomos, as SC devem ajustar-se de forma a acompanharem esta tendência. Até há alguns anos, a tendência seria que as empresas fornecessem o melhor produto/nível de serviço possível ao menor custo. No entanto, não era tido em conta pelas organizações de que forma as suas decisões de estratégia e planeamento da SC influenciavam a sustentabilidade dos recursos naturais, bem como a perceção que os seus *stakeholders* teriam posteriormente.

Em linha com o conceito de desenvolvimento sustentável apontado pelo relatório Brundtland da ONU de 1987 referido neste estudo no capítulo de Revisão de Literatura, a sustentabilidade apresenta-se como a capacidade de ter um determinado comportamento indefinidamente. Este tema tem-se tornado um fator determinante para as empresas e para a sociedade em geral. Assim, a temática da sustentabilidade na SC tem ganho especial importância. Existe agora uma preocupação com as dimensões ambiental e social, aliadas a uma gestão financeiramente eficaz da SC. A gestão sustentável da SC engloba as três temáticas apontadas, mas também tem em conta muitos outros fatores e dimensões que serão discutidos no capítulo da Revisão da Literatura.

As organizações sofrem cada vez mais pressões externas e internas para a adoção de medidas sustentáveis ao longo de toda a sua cadeia. Estas pressões são exercidas pelos *stakeholders*. Um stakeholder de uma organização é definido como qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela realização dos objetivos de uma mesma organização (Freeman, 1984). Assim, estas partes interessadas, definidas como *stakeholders*, influenciam diretamente as organizações, passando para as mesmas as suas preocupações e interesses. A temática da sustentabilidade anteriormente referida tem ganho importância também nas preocupações dos *stakeholders* e faz cada vez mais parte das exigências e pressões colocadas sobre as organizações. Para os *stakeholders*, é de extrema importância relacionarem-se com uma empresa que possui este tipo de preocupações. O cliente final de uma empresa considera relevante todo o percurso que o produto ou serviço tem na cadeia de aprovisionamento - veja-se a tendência a que se tem assistido nos últimos anos no aumento do consumo de produtos certificados com modo de produção biológico ou produtos de comércio justo. Estas pressões dos *stakeholders* podem resultar em motivações vincadas nas organizações para adotar medidas sustentáveis e dar resposta a estas partes interessadas.

Neste estudo, será abordada a sustentabilidade na SC na vertente da Gestão da *Supply Chain* (SCM) e da Gestão Sustentável da *Supply Chain* (SSCM).

Nos últimos anos, tem sido publicada muita literatura académica que incide na temática da sustentabilidade diretamente aplicada na SC; sejam trabalhos de dissertação teórica ou de conceptualização de modelos de SSCM, sejam estudos de caso de sectores, mercados e organizações. Neste trabalho, será feito um estudo de literatura já existente sobre as temáticas da gestão sustentável da *Supply Chain* e da envolvência da empresa e os seus agentes (*stakeholders*).

O presente estudo terá a seguinte estrutura: primeiro, apresenta-se o capítulo da revisão de literatura (2), onde se abordarão as temáticas da sustentabilidade na *supply chain* (2.1), da gestão sustentável da *supply chain* (2.2) e das pressões dos *stakeholders* para a gestão sustentável da *supply chain* (2.3). Este capítulo terminará com uma síntese deste mesmo capítulo e um propósito do estudo, que servirão como mote para os capítulos seguintes (2.4). De seguida, apresenta-se o capítulo da metodologia de investigação (3) seguido pela análise de resultados (4). Este estudo terminará com o capítulo da análise conclusiva (5), onde serão descritas as principais conclusões retiradas (5.1) e as limitações encontradas e possíveis pesquisas futuras (5.2).

2. Revisão de Literatura

Neste capítulo apresenta-se um estudo da literatura já existente incidindo, sobretudo, nas três temáticas principais que compõem este estudo. Na primeira parte discutir-se-á a sustentabilidade na SC (*Supply Chain*), seguida de uma discussão de literatura sobre a SSCM (*Sustainable Supply Chain Management*) na segunda parte e da discussão sobre as pressões dos *stakeholders* para a SSCM (*Sustainable Supply Chain Management*) na terceira parte. Este capítulo termina com uma breve síntese do mesmo e uma explicação do propósito deste estudo.

2.1 A Sustentabilidade na *Supply Chain*

O conceito de sustentabilidade tornou-se o centro das atenções quando a ONU (Organização das Nações Unidas) elaborou o relatório Brundtland e no mesmo definiu desenvolvimento sustentável como “o desenvolvimento que vai de encontro às necessidades sentidas no presente, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazer as suas próprias necessidades” (ONU, 1987). As SC continuam a ser uma

das principais alavancas que permitem às empresas criar um impacto positivo no mundo real, com aproximadamente 80% do comércio global a passar diretamente pelas mesmas. Ao trabalharem em conjunto, compradores e fornecedores em redes e SC globais podem promover os direitos humanos, incluindo direitos do trabalho, proteção ambiental, crescimento económico inclusivo e práticas de negócio éticas (ONU, 2010).

Um estudo realizado por Paggel e Wu (2009) a dez empresas revelou que, em oito destas mesmas empresas, se tinham internalizado objetivos sustentáveis de tal forma que a performance não económica das empresas se tinha tornado um fator crítico para o crescimento e performance financeiros, ou seja, os seus objetivos económicos e ambientais estavam agora alinhados. A sustentabilidade tornou-se, assim, parte integrante do negócio destas empresas e está presente em toda a sua SC.

Uma SC sustentável lida com uma gama muito alargada de objetivos de performance e, assim, têm que ser tidas em conta as dimensões sociais e ambientais da sustentabilidade. Uma das implicações da sustentabilidade para as empresas e, conseqüentemente, para a SC, é o grande número de critérios que devem ser cumpridos, o que é apelidado de “triple bottom line approach”. Esta abordagem representa, fundamentalmente, os três pilares da sustentabilidade, muitas vezes referidos como os “3 P’s”: People, Planet and Profit. (b) Seuring & Muller, 2008).

O foco na SC é um passo em frente para uma adoção mais abrangente de práticas sustentáveis e para o desenvolvimento da sustentabilidade, uma vez que a SC considera todo o ciclo do produto/serviço. (Linton et al. 2007). A SC é a linha da frente para a implementação de práticas sustentáveis nos seus processos de tomada de decisão. No entanto, a sustentabilidade também deve ser parte integrante de assuntos e fluxos que vão para além da SCM, como por exemplo: design de produto, os “by-products” resultantes do processo produtivo, os “by-products” resultantes da utilização do produto principal, a

extensão de vida do produto, o fim de vida do produto e os processos de recuperação no fim de vida do produto (Linton et al., 2007).

Será interessante referir o documento “Best of Sustainable Supply – 2014” lançado pela McDonald’s, onde são descritos cinquenta e um estudos de caso de fornecedores desta empresa que apresentaram medidas de inovação para uma SC mais sustentável. Para a empresa, estes fornecedores traçaram um caminho e tomaram medidas inovadoras no que toca aos três E’s da sustentabilidade apontados pela McDonald’s: Ética (Ethics), Ambiente (Environment) e Economia (Economics). (McDonald’s, 2014). Pode encontrar-se aqui uma aplicação empírica do conceito de TBL apontado por Seuring e Muller (a) 2008).

Assim, a sustentabilidade na SC é a gestão dos impactos ambientais, sociais e económicos e a promoção de boas práticas de gestão no ciclo de vida de bens e produtos (ONU, 2010) O objetivo da sustentabilidade na SC é criar, proteger e potenciar crescimento a longo-prazo dos valores ambientais, sociais e económicos para todos os *stakeholders* envolvidos em levar os produtos e serviços para o mercado (ONU, 2010).

2.2 A Gestão Sustentável da *Supply Chain* (SSCM)

A SSCM (*Sustainable Supply Chain Management*) pode definir-se como “a integração e realização estratégicas e transparentes dos objetivos sociais, ambientais e económicos de uma empresa, em coordenação com processos de negócio inter-organizacionais que melhoram a performance económica da empresa e das suas cadeias de aprovisionamento a longo-prazo” (Carter & Rogers, 2008).

A grande diferença entre a gestão comum da *Supply Chain* e a gestão sustentável da *Supply Chain* está na forma como a sustentabilidade é encarada e integrada na organização. A gestão comum tende a focar-se, sobretudo, na dimensão financeira. No

entanto, a SSCM é algo a que uma organização se deve dedicar estrategicamente e deve ser parte integrante dos valores da empresa. Esta orientação para a sustentabilidade, especificamente na SC, enfatiza a necessidade de um compromisso da gestão de topo e demonstra-se um fator chave para atingir o total potencial da SSCM (Beske et al., 2014). A SSCM aprofunda o conceito básico de SCM ao alargar a avaliação da performance às dimensões da sustentabilidade na estratégia TBL (Triple Bottom Line), (a) Seuring & Muller, 2008). Como referido anteriormente, a estratégia TBL pressupõe que as empresas proporcionem não só benefícios económicos, mas que também abordem temas e tomem decisões de acordo com preocupações ambientais e sociais (Meixell & Luoma, 2015).

A gestão de *stakeholders* é uma prática específica da SSCM, enquanto que a certificação, por exemplo, também pode ser encontrada na gestão comum da SC (Seuring & Beske 2014).

Seuring e Muller (a) 2008) efetuaram uma literature review sobre os trabalhos já publicados que abordavam a SSCM. As principais falhas de informação que encontraram na literatura já publicada foram que o desenvolvimento sustentável era muitas vezes reduzido a “melhoramentos a nível ambiental” e que muitos dos artigos apresentavam falhas quanto ao background teórico. Os autores tiraram três grandes conclusões: a SSCM deve ter em conta uma vasta gama de questões e, desta forma, ter uma visão macro de toda a SC; a SSCM lida com um conjunto alargado de objetivos de performance, tendo assim em conta as dimensões social e ambiental da sustentabilidade; e há uma enorme necessidade de cooperação entre todos os intervenientes/parceiros na SSCM.

As características-chave de uma SSCM são a orientação, a colaboração, a continuidade, a gestão do risco e a proatividade. Dentro destas categorias devem existir práticas específicas, como, por exemplo, a integração logística e de operações, a comunicação, as certificações e padrões de processos, a inovação, a aprendizagem e a

gestão dos *stakeholders* (Beske et al., 2014). O foco na sustentabilidade e, neste caso específico, na sustentabilidade na *Supply Chain*, tem que estar integrada na mentalidade e na estratégia da empresa. São identificados quatro facilitadores da SSCM: estratégia, gestão de risco, cultura organizacional e transparência na comunicação e no engagement com *stakeholders*-chave (Carter & Rogers, 2008).

O conceito de capacidades dinâmicas é um conceito central para a SSCM (Beske et al., 2014). As capacidades dinâmicas apresentam-se como a capacidade de uma organização criar, alargar ou modificar a sua base de recursos e dessa forma atingir um maior valor económico quando comparada com os seus concorrentes (Helfat et al., 2007). O valor económico está relacionado com os benefícios para o consumidor e, desta forma, não está apenas limitado à performance financeira, podendo ser adquirido em outras áreas de performance como a SSCM (Beske et al. 2014). De forma semelhante ao conceito de capacidades dinâmicas, a SSCM analisa estratégias de gestão de forma a adaptar-se a mudanças repentinas, riscos e oportunidades no mercado e a averiguar forma de influenciar e controlar a sua envolvência para adquirir vantagens competitivas (Beske et. al., 2014). Certas características são recorrentemente encontradas nas práticas de SSCM, como por exemplo: Relações de longo-prazo, apoio da gestão de topo, cooperação ao longo da SC, desenvolvimento de fornecedores e comunicação melhorada (Beske, 2012).

A nível operacional, à SSCM estão subjacentes processos de negócio internos e externos, com ênfase no papel colaborativo entre os vários intervenientes da SC (Touboulic & Walker, 2015).

Ahi e Searcy (2015) apontam que a literatura existente sobre SSCM é ainda muito teórica e superficial. Referem, mais especificamente, que as medidas de aferição da performance numa SC sustentável se encontram numa fase de desenvolvimento muito inicial. Os autores apontam ainda que já existe literatura publicada sobre o tema, como o

trabalho de Ashby et al. (2012), mas que se trata ainda de material muito conceptual. Destacam então a relevância de pesquisas futuras no campo do desenvolvimento de medidas de aferição de performance do aspeto social da SSCM.

2.3 Pressões dos *Stakeholders* para a SSCM

No contexto atual, as organizações lidam com expectativas e exigências dos seus *stakeholders*. As expectativas dos *stakeholders* podem ser distinguidas com base em aspetos de CSR (*Corporate Social Responsibility*): Ambiental, Social e Económico. No campo da responsabilidade ambiental, os *stakeholders* exigem integridade, respeito, padrões ambientais, transparência e responsabilidade. Quanto à responsabilidade social, exigem políticas de recursos positivas e envolvimento em assuntos sociais externos: exclusão social, regeneração comunitária, educação e cultura. Na responsabilidade económica, os *stakeholders* esperam a produção de valor e os proveitos e a geração de valor e emprego, respeitando padrões de comércio éticos. As expectativas dos *stakeholders* acabam por se traduzir em pressões dos mesmos para com a organização (Andriof & Waddock, 2002).

Meixell e Luoma (2015) construíram um modelo conceptual de consciencialização, adoção e implementação da sustentabilidade. Este modelo defende que a pressão por parte dos *stakeholders* na adoção de práticas sustentáveis na gestão da *Supply Chain* pode resultar em: consciencialização da importância da sustentabilidade, adoção de objetivos sustentáveis e implementação de práticas sustentáveis por parte das empresas.

As proposições por detrás deste modelo são: 1- à medida que a pressão dos *stakeholders* para a sustentabilidade aumenta, a consciencialização das organizações para a sustentabilidade na *Supply Chain* aumenta; 2- à medida que a pressão dos *stakeholders*

para a sustentabilidade aumenta, as empresas que já estão consciencializadas para a sustentabilidade na *Supply Chain* vão, mais facilmente, estabelecer a sustentabilidade como um objetivo; 3- à medida que a pressão dos *stakeholders* para a sustentabilidade aumenta, as empresas que estabeleceram a sustentabilidade como um objetivo vão, mais facilmente, implementar práticas sustentáveis na *Supply Chain* (Meixell & Luoma, 2015).

A pressão dos *stakeholders* para a consciencialização, adoção ou implementação da sustentabilidade varia consoante o tipo de stakeholder e, conseqüentemente, consoante o seu nível de interesse/poder em relação à empresa. Aqueles autores acrescentaram também que diferentes *stakeholders* influenciam diferentes áreas de decisão na SC. Acrescentam ainda que, a título de exemplo, os meios de comunicação social foram mais influentes nas decisões de compras e os *shareholders* nas decisões de logística. Será, assim, interessante referir que o tipo de interesses e preocupações ao nível da sustentabilidade difere entre os vários grupos de *stakeholders*, o que resultará em pressões em áreas específicas da SC (Meixell & Luoma, 2015).

Podem apontar-se dois tipos de estratégias de gestão de *stakeholders* aquando da colaboração na *Supply Chain*: estratégias cooperativas e estratégias agressivas. As estratégias agressivas tentam alterar os comportamentos dos *stakeholders* forçando as suas ideias e as estratégias cooperativas estão abertas a alterações de comportamento dentro das próprias organizações ou de outros *stakeholders*, em vez de forçarem as suas próprias ideias (Barro & Co, 2009).

Para além de competirem por recursos e clientes com outros players, as empresas também valorizam poder político e legitimidade institucional para fins sociais e financeiros. No contexto produtivo, as empresas procurarão seguir normas e regulamentos para ter uma reputação positiva. Esta reputação poderá surgir através da adoção de práticas sustentáveis na SC, valorizadas por vários tipos de *stakeholders*:

clientes, trabalhadores da empresa, classe política, meios de comunicação social, ONG's, etc. (Karimi & Rahim, 2015).

A partir da teoria de Freeman (1999) sobre a distinção entre dois tipos de influência dos *stakeholders* – direta e indireta – Wolf (2014) aplica os mesmos tipos de influência à SSCM. Assim, distingue entre estratégias reativas e proactivas de resposta às pressões e influências dos *stakeholders* para a SSCM. O primeiro tipo de estratégia é a aplicação da sustentabilidade na SCM apenas quando as empresas são confrontadas com acesso escasso a recursos, resultante de pressões dos *stakeholders*. No segundo tipo de estratégia, as empresas adotam medidas sustentáveis na SCM de forma preventiva, pois ao fazê-lo estão a aumentar a sustentabilidade dos seus fornecedores e a garantir que estes serão capazes de lhes providenciar recursos a longo-prazo.

Gold, Seuring e Beske (2010) referem que, no caso específico da literature review que levaram a cabo, as capacidades de gestão da SC como motivadores para a SSCM apenas são explicitamente mencionadas em pouco mais de metade da amostra analisada. Nesta ótica, estes autores concluem que muitos dos artigos apenas se focam em pressões externas de *stakeholders* como motivadores para a SSCM, não considerando os recursos internos e capacidades das empresas, que constituem pré-requisitos para uma abordagem TBL (que enfatiza a necessidade da procura de objetivos económicos, ambientais e sociais).

Beske (2012) refere no seu estudo que as empresas caminham para a sustentabilidade e adotam a SSCM principalmente como reação a pressões e incentivos da sua envolvência, nomeadamente de entidades governamentais, ONG's e outros *stakeholders* variados (Seuring & Muller, 2008). Wolf (2014) refere que a sustentabilidade na SC é o resultado da pressão de *stakeholders* externos. Concluindo que, desta forma, as organizações beneficiam da adoção de práticas sustentáveis.

2.4 Síntese e Propósito do Estudo

A definição de Carter e Rogers (2008) de SSCM remete-nos para a noção de coordenação de processos de negócio aos níveis ambiental, social e económico, de forma a melhorar a performance das empresas e das suas SC a longo-prazo. Para uma SSCM eficaz, existe a necessidade de uma cooperação e comunicação eficaz entre todos os intervenientes da SC, de uma visão macro de toda a SC (b) Seuring & Muller, 2008), e de garantir que a SSCM é uma parte integrante da estratégia das organizações (Beske et al., 2010). O conceito de TBL permite compreender a importância de encarar a sustentabilidade nos seus aspetos ambiental, social e económico e incluir os mesmos na estratégia de SSCM (Meixell & Luoma, 2015).

Será interessante refletir se a adoção da SSCM nas organizações é parte integrante da estratégia, da gestão e das capacidades de cada organização, ou se resulta de pressões de *stakeholders*. É referido que a adoção de práticas sustentáveis é o resultado de um conjunto de pressões dos *stakeholders* das empresas (Wolf, 2014). No entanto, outro estudo já demonstrou que muitas das decisões de implementação de medidas sustentáveis na SC advêm de capacidades dinâmicas e de decisões de estratégia e gestão (Gold et al., 2010).

No seu estudo de 2008 (a), Seuring e Muller realizaram uma análise da literatura existente de forma a conseguirem estudar o fenómeno da SSCM. Esta análise foi feita, numa primeira instância, tendo em conta os seguintes drivers: distribuição temporal dos artigos, jornais de publicação, metodologias de pesquisa aplicadas/ tipo de estudo e dimensões da sustentabilidade (Ambiental, Social ou Económica) abordadas. Este trabalho terá por base algumas das ideias apresentadas neste estudo, uma vez que serão também analisadas a distribuição temporal e as metodologias de pesquisa, de forma a fazer uma primeira análise e enriquecer o estudo.

De seguida, os autores apresentaram três temas diferenciados para desenvolver a temática da SSCM: “Motivadores para a SSCM”, “Gestão de fornecedores para riscos e performance” e “SCM para produtos sustentáveis”. Dentro de cada um destes temas foram apontadas características que derivam de estudos anteriores efetuados pelos autores e da análise da literatura. A título de exemplo, algumas das características apontadas foram: barreiras à SSCM, fatores que suportam a SSCM e pressões e incentivos à sustentabilidade na SC. Posteriormente, foi efetuada a divisão dos artigos analisados de acordo com as características apontadas. Este trabalho terá por base a tipologia de análise efetuada por Seuring e Muller (a) 2008), utilizando duas dimensões constituídas por diferentes temáticas, às quais serão alocados os artigos da amostra. Esta divisão dos artigos e consequente cruzamento de dados permitirá retirar relações sobre a temática em estudo.

O propósito deste estudo é averiguar, através da análise da literatura existente, se as pressões dos *stakeholders* para a sustentabilidade influenciam a implementação de medidas de SSCM e, consequentemente, se a SSCM é importante para os *stakeholders* de uma empresa. As dimensões identificadas para a discussão do tema deste trabalho são: “Sustainable Supply Chain Management (SSCM)” e “Pressões dos *Stakeholders* para a SSCM”. A partir da identificação destas dimensões, foram encontradas temáticas relevantes dentro de cada um deles, verificadas na revisão de literatura. A tabela I, apresentada abaixo, aponta estas temáticas, que foram escolhidas a partir do trabalho realizado na revisão de literatura. São indicados os autores que abordam as temáticas e que levaram à escolha das mesmas como constituintes das dimensões. Neste trabalho será feito o estudo destas dimensões e temáticas, aplicadas à amostra.

Tabela I – Dimensões e temáticas

Dimensão	Temáticas	Referências
<i>Sustainable Supply Chain Management (SSCM)</i>	Conceito e Teoria da SSCM	- Carter e Rogers (2008) - Seuring e Muller (2008)
	Motivações para a SSCM	- Beske (2012) - Karimi e Rahim (2015) - Meixell e Luoma (2015) - Gold, Seuring e Beske (2010)
	TBL e Performance	- Seuring e Muller (2008) - Meixell e Luoma (2015) - Ahi e Searcy (2015) - Gold, Seuring e Beske (2010)
	Estratégias para a SSCM	- Beske, Land e Seuring (2014) - Beske (2012) - Carter e Rogers (2008) - Wolf (2014)
Pressões dos <i>Stakeholders</i> para a SSCM	Gestão de <i>stakeholders</i>	- Beske e Seuring (2014) - Barro e Co (2009) - Wolf (2014)
	Relações na SC	- Touboulic e Walker (2015)
	Papel dos <i>stakeholders</i> na SC	- Barro e Co (2009)
	Pressão dos <i>stakeholders</i> para a sustentabilidade	- Beske (2012) - Wolf (2014) - Andriof e Waddock (2002) - Meixell e Luoma (2015)

Fonte: Elaboração própria

3. Metodologia de Investigação

A análise de conteúdos permite ao investigador testar problemas teóricos, de forma a aumentar a compreensão dos dados disponíveis (Cavanagh, 1997). Zikmund (1988) definiu análise de conteúdos como a observação sistemática e descrição quantitativa dos conteúdos da comunicação. Esta metodologia começou por ser utilizada na área de investigação médica e tem, nos últimos anos, sido adotada na área da gestão. Desta forma, escolheu-se estudar a literatura já existente, de modo a que se consigam tirar conclusões a partir de informações dos estudos já efetuados. A escolha desta metodologia tem por

base o objetivo de se querer comprovar, através da literatura já publicada, a validade da temática deste trabalho. Por ser uma temática já com alguma relevância em artigos publicados (abaixo o número de artigos que surgiram numa pesquisa inicial), considerou-se relevante discutir esta questão apenas com base na literatura já publicada, tentando descobrir se, através de todo o conhecimento já discutido, se podem retirar elações e verificar a existência da relação lançada pela questão de partida: “A SSCM é importante para os *stakeholders*?”.

Foi feito um estudo à literatura existente, retirando dados bibliográficos que foram posteriormente analisados. O universo do estudo considerado foram os registos bibliográficos constantes na base de dados “Web of Science”. Foram utilizados os seguintes filtros: “*Supply Chain*”, “*Sustainability*” e “*Stakeholders*”. Foram escolhidos resultados do tipo “*Article*” e do intervalo temporal “2006-2016 (fevereiro)”. Com a aplicação destes critérios de pesquisa, foram localizados 218 artigos.

As informações bibliográficas retiradas destes 218 artigos foram transferidas para a aplicação ProCite (versão 5.0 para Windows). As informações foram retiradas da aplicação ProCite e transferidas e trabalhadas em Microsoft Excel. Depois de retiradas as informações, foi verificado apenas 217 artigos tinham as informações disponíveis.

Desta forma, foram considerados inicialmente 217 artigos para esta análise, que constituem a pré-amostra.

Posteriormente, foi efetuada uma análise mais próxima sobre a relevância destes artigos para o estudo em questão. Esta análise foi feita através dos títulos e *abstract* dos artigos em questão e desta análise resultou uma amostra constituída por 29 artigos.

Para se obter a amostra de 29 artigos, primeiramente foi feita uma análise ao *abstract* dos 217 artigos. Foram eliminados artigos que contivessem nos seus *abstract* apenas um ou

nenhum dos seguintes termos: “sustainability”, “sustainable”, “*stakeholders*” e “supply chain”. Nesta fase foram eliminados 51 artigos.

Após esta seleção, e a partir dos títulos dos artigos, foram eliminados artigos que apenas contivessem no seu título o termo “sustainability” ou “sustainable”, sem qualquer presença de outro termo relevante para a temática, ou seja: *stakeholders*, *supply chain management*, *sustainable supply chain management*; e artigos que no seu título não contivessem nenhum dos termos de interesse para este estudo: *Stakeholders*, *sustainability*, *sustainable supply chain management*. Desta forma, foram eliminados artigos que no seu título apenas contivessem os termos “*supplier*” e “*supply*”. Nesta fase, foram eliminados 111 artigos. Finalmente, e através da análise do *abstract* dos artigos, foram eliminados artigos que não abordavam, diretamente, pelo menos uma das seguintes temáticas: SSCM, sustentabilidade aplicada à gestão, papel dos *stakeholders* nas decisões das organizações, preocupação dos *stakeholders* com a sustentabilidade, e estratégias para a implementação de medidas sustentáveis nas organizações. Nesta última fase foram eliminados 26 artigos e prevaleceu o critério do investigador para a seleção dos mesmos, o que resultou na amostra final de 29 artigos.

A amostra será tratada através da análise de dados presentes no ano de publicação, nas keywords e no *abstract*. Através da análise de todos estes os artigos, os mesmos serão categorizados de acordo com as dimensões, e respetivas temáticas, encontrados na revisão de literatura e serão constituídas relações entre os mesmos. Será também efetuada uma divisão dos artigos da amostra de acordo com a abordagem de pesquisa.

4. Análise de Resultados

Como referido no capítulo anterior, para estudar e discutir o tema “A importância da gestão sustentável da *Supply Chain* para os *Stakeholders*”, vão ser estudados os dados bibliográficos presentes na amostra de 29 artigos, efetuando posteriormente uma análise às dimensões apontadas de forma a estabelecer uma relação entre as mesmas.

A análise à amostra incidiu em dados retirados dos artigos constituintes da mesma. As informações bibliográficas retiradas e nas quais foi baseada a análise foram: ano de publicação, keywords e *abstract*.

Foi analisado o ano de publicação de todos os artigos na amostra. A figura 1 (abaixo) mostra a dispersão temporal da publicação dos artigos.

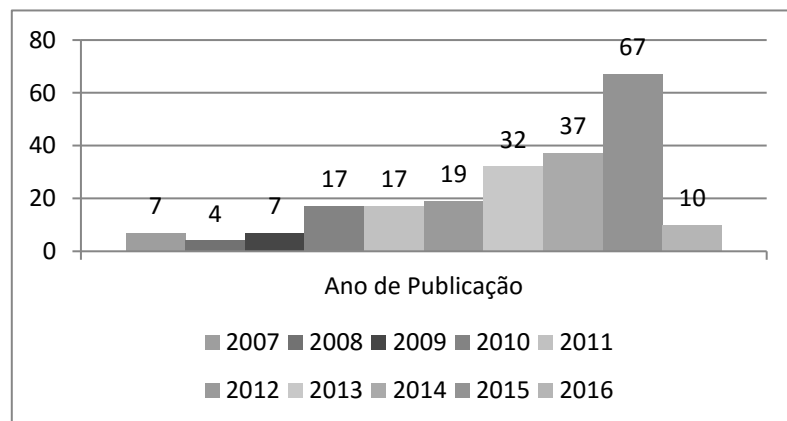


Figura 1 – Ano de publicação dos artigos contidos na amostra.

Fonte: Elaboração própria

Pode notar-se uma clara prevalência destes artigos em anos mais recentes, especialmente nos anos de 2014 e 2015.

No driver Keywords, foram apontados os termos referenciados com maior frequência e que apresentam maior relevância para o estudo em questão na Tabela II (abaixo).

Tabela II – *Keywords* e respetivo número de artigos onde são referenciadas na amostra.

<i>Keywords</i>	Nº de artigos	Percentagem
<i>Performance</i>	24	83%
<i>Management</i>	24	83%
<i>Sustainability</i>	22	76%
<i>Supply Chain</i>	20	69%
<i>Social</i>	18	62%
<i>Environment</i>	16	55%
<i>Stakeholder</i>	15	52%
<i>Responsibility</i>	15	52%
<i>Sustainable</i>	7	24%
<i>Financial</i>	6	20%

Fonte: Elaboração própria

Será interessante atentar nas keywords “Performance” e “Social” que têm uma relevância significativa no universo de 29 artigos. Este facto demonstra a importância do conceito de performance em assuntos relacionados com a sustentabilidade e a *Supply Chain*, ou seja, a preocupação e o awareness para com a sustentabilidade também poderá ser motivada e estar relacionada com questões de performance, seja de operações ou serviços. A keyword “Performance” ganha especial presença e relevância na amostra, com uma presença em cerca de 83% dos artigos da mesma, enquanto que na pré-amostra apenas está presente em 44% dos artigos (ver Tabela III, apresentada abaixo). O conceito de TBL toma especial importância em questões de SSCM, por isso indicou-se a frequência das keywords “Social”, “Environment” e “Financial”. No entanto, observa-se que o termo “Financial” tem uma frequência menor que os termos “Social” e “Environment”. Tal pode dever-se ao foco da sustentabilidade em equilibrar as temáticas sociais e ambientais com a financeira, que usualmente tem uma maior relevância nas organizações. A destacar o número de observações do termo stakeholder nas keywords desta amostra e o facto de esta ser apenas a sexta keyword mais referida. A relação entre

as pressões externas de *stakeholders* e a implementação de medidas sustentáveis na SCM tem sido discutida, como referido no capítulo da revisão de literatura, mas aqui pode notar-se que na temática da sustentabilidade em geral, este termo não tem destaque absoluto.

Na pré-amostra (os 217 artigos iniciais), a distribuição das keywords é a refletida na Tabela III (apresentada abaixo).

Tabela III – *Keywords* e respetivo número de artigos onde são referenciadas na pré-amostra.

<i>Keywords</i>	Nº de artigos	Percentagem
<i>Sustainability</i>	148	68%
<i>Management</i>	141	65%
<i>Supply Chain</i>	132	61%
<i>Performance</i>	95	44%
<i>Social</i>	82	38%
<i>Environment</i>	76	35%
<i>Stakeholder</i>	74	34%
<i>Responsibility</i>	70	32%
<i>Corporate</i>	66	30%
<i>Sustainable</i>	51	24%

Fonte: Elaboração própria

Não referidas no quadro acima, mas também com alguma relevância, estão keywords como “Green” e “Business”. A frequência do termo “green” pode dever-se ao facto de, frequentemente, a sustentabilidade na SC ser reduzida a cadeias “Green”, ou seja, amigas do ambiente, deixando para trás a abordagem TBL (Ambiental, Social e Financeira).

Pode notar-se que, de forma geral, as keywords com mais relevância na amostra e na pré-amostra são coincidentes. Com especial relevância para este estudo, apenas o termo stakeholder ganha maior importância na amostra, estando presente em 51% dos artigos da amostra e apenas em 34% dos artigos na pré-amostra. Quando comparado o peso das keywords apontadas na amostra e na pré-amostra, pode notar-se que na amostra

as keywords apontadas são fraturantes e, algumas, com presença quase total nos artigos na amostra. Na pré-amostra, menos refinada, as keywords mais fraturantes e relevantes têm sempre um peso menor.

Posteriormente, foi feita a classificação dos artigos da amostra de acordo com a abordagem de pesquisa dos mesmos.

Tabela IV – Distribuição dos artigos da amostra de acordo com a abordagem de pesquisa.

Estudo de Caso	Schenkel et al. 2015 Da Silva et al. 2015 Hall et al. 2013 Reuter et al. 2012 Chi 2011 Reuter et al. 2010
Estudo em Organizações	Sajjad et al. 2015 Gualandris e Kalchschmidt 2014 Wolf 2014 Matos e Silvestre 2013 Kannabiran 2009 Koplin et al. 2007
Estudo Conceptual	Dai et al. 2014 Hofman et al. 2014 Czinkota et al. 2014 Ahi e Searcy 2013 Yakovleva et al. 2012
Estudo de Literatura	Bostrom et al. 2015 Brandenburg e Rebs 2015 Touboulic e Walker 2015 Peters et al. 2011
Outros Estudos Variados	Govindan et al. 2016 Meixell e Luoma 2015 Dam e Petkova 2014 Clark et al. 2014 Seuring e Gold 2013 Goebel et al. 2012 Gonzalez-Benito e Gonzalez-Benito 2010 Pagell et al. 2007

Fonte: Elaboração própria

Esta classificação foi feita através da análise do *abstract* dos artigos da amostra. As categorias definidas foram: “Estudo de Caso”, “Estudo em Organizações”, “Estudo Conceptual”, “Estudo de Literatura” e “Outros Estudos Variados”.

A distribuição dos artigos pelas cinco categorias apresentadas acima foi feita de acordo com os critérios descritos seguidamente. Na categoria “Estudo de Caso”

incluiram-se os artigos que estudaram situações verificadas no mercado ou setor de atividade ou em organizações de forma geral, não sendo o seu foco o estudo do caso de uma organização especificamente; na categoria “Estudo em Organizações” incluíram-se os artigos que abordassem estudos efetuados e desenvolvidos explicitamente sobre a realidade de organizações; na categoria “Estudo Conceptual” incluíram-se os artigos que desenvolvessem teorias ou modelos sobre a temática em questão no estudo, seja por base em literatura e informação já existente, seja por observações empíricas na realidade de mercado e/ou empresarial; na categoria “Estudo de Literatura” incluíram-se os artigos que desenvolvessem o seu estudo com base em literatura já publicada sobre a temática em questão no estudo; na categoria “Outros Estudos Variados” incluíram-se os artigos que não tinham aplicação nas outras categorias apresentadas.

Pode notar-se um certo equilíbrio entre as categorias “Estudo de Caso” e “Estudo em Organizações”. A relevância destes dois tipos de abordagem de pesquisa pode significar que há interesse em estudar a temática da SSCM empiricamente nas organizações, mas também numa perspetiva alargada e de forma a aferir como a mesma se manifesta no mercado. A categoria “Estudo de Literatura” foi identificada pois, após análise da amostra e revisão de literatura, foi identificado que há interesse neste âmbito em estudar a literatura já existente, uma vez que existe já literatura sobre o tema, mas algo dispersa e não se foca totalmente em factos que alguns autores (Ahi e Searcy, 2015) já referiram importantes para a discussão desta temática empiricamente aplicada às organizações (por exemplo, medição de performance na SC ao nível doTBL).

De forma a estabelecer uma relação entre as dimensões identificadas, foi feita a análise dos artigos da amostra, de forma a enquadrá-los nas temáticas que foram anteriormente identificadas nas dimensões. A análise foi feita através do *abstract* de todos os artigos, podendo um artigo inserir-se em mais que uma temática de cada dimensão.

Primeiramente, os artigos foram analisados e enquadrados em cada dimensão e respetiva(s) temática(s) correspondente(s) e, de seguida, foi analisada a relação entre todas as temáticas das duas dimensões, através de uma tabela de dupla entrada, que nos permite relacionar quais as combinações de temáticas das duas dimensões que assumem maior importância na amostra e que permitem tirar relações.

A dimensão “Sustainable Supply Chain Management (SSCM)” é composta pelas seguintes temáticas: Conceito e Teoria da SSCM; Motivações para a SSCM; TBL e Performance; Estratégias para a SSCM. A definição destas temáticas baseou-se no estudo realizado na Revisão de Literatura deste trabalho, uma vez que se julgou serem temáticas cuja grande maioria da literatura analisada abordava. A Tabela V (apresentada na página seguinte) apresenta a classificação dos artigos da amostra pelas temáticas desta dimensão.

Na análise realizada a esta dimensão, e como exposto na Tabela V, pode verificar-se que as temáticas mais presentes na amostra neste âmbito são “Motivações para a SSCM” e “Estratégias para a SSCM”. É possível entender que na literatura, como verificado na distribuição dos artigos consoante a abordagem de pesquisa (Estudos de Caso e Estudos em Organizações), já existe uma preocupação do estudo desta temática de uma forma ativa e empírica, ou seja, refletindo-se sobre estratégias para a implementação destas práticas ou o que leva as organizações à adoção das mesmas.

Tabela V - Aplicação da Dimensão “Sustainable Supply Chain Management (SSCM)” e respectivas temáticas à amostra

Autor	Conceito e Teoria da SSCM	Motivações para a SSCM	TBL e Performance	Estratégias para a SSCM
Govindan et al. 2016		x	x	
Sajjad et al. 2015		x		
Schenkel et al. 2015	x			
Da Silva et al. 2015			x	
Meixell e Luoma 2015		x		
Bostrom et al. 2015				x
Brandenburg e Rebs 2015	x		x	
Touboulic e Walker 2015	x			
Gualandris e Kalchschmidt 2014		x		
Wolf 2014		x		
Dam e Petkova 2014		x		
Clark et al. 2014				x
Dai et al. 2014		x		
Hofman et al. 2014		x		
Czinkota et al. 2014				x
Hall et al. 2013				x
Matos e Silvestre 2013				x
Seuring e Gold 2013	x			
Ahi e Searcy 2013	x			
Reuter et al. 2012				x
Goebel et al. 2012			x	
Yakovleva et al. 2012			x	
Chi 2011				x
Peters et al. 2011				x
Reuter et al. 2010			x	
Gonzalez-Benito e Gonzalez-Benito 2010		x		
Kannabiran 2009				x
Koplin et al. 2007		x		
Pagell et al. 2007			x	
TOTAL	5	10	7	9

Fonte: Elaboração própria

Torna-se interessante atentar que existe um equilíbrio de artigos nas temáticas “Conceito e Teoria da SSCM” e “TBL e Performance”. Este facto deve-se à importância que o conceito de TBL tem na literatura sobre SSCM, diretamente associado ao

conceito de performance, uma vez que a integração das três vertentes (Social, Ambiental e Financeira) pressupõe que a performance da SC em cada uma destas seja claramente entendida e mensurável.

A dimensão “Pressões dos *stakeholders* para a SSCM” é composta pelas seguintes temáticas: Gestão de *Stakeholders*; Relações na SC; Papel dos *Stakeholders* na SC; Pressão dos *stakeholders* para a sustentabilidade. A Tabela VI (apresentada na página seguinte) apresenta a classificação dos artigos da amostra pelas temáticas desta dimensão.

Aqui, foi tida em conta a pressão destes agentes para a sustentabilidade de forma geral nas organizações, sem ser específica a preocupação com a SC. De ressaltar, porém, a importância que a temática “Relações na SC” toma nesta análise. As relações na SC são complexas e inevitáveis e a gestão correta destas relações e dos *stakeholders* é, como verificado na revisão de literatura, uma prática específica da SSCM.

Tabela VI – Aplicação da Dimensão “Pressões dos *Stakeholders* para a SSCM” e respectivas temáticas à amostra

Autor	Gestão de Stakeholders	Relações na SC	Papel dos stakeholders na SC	Pressão dos stakeholders para a Sustentabilidade
Govindan et al. 2016				x
Sajjad et al. 2015		x		
Schenkel et al. 2015			x	
Da Silva et al. 2015				x
Meixell e Luoma 2015			x	x
Bostrom et al. 2015				x
Brandenburg e Rebs 2015				x
Touboulic e Walker 2015	x			
Gualandris e Kalchschmidt 2014				x
Wolf 2014			x	x
Dam e Petkova 2014				x
Clark et al. 2014				x
Dai et al. 2014	x			x
Hofman et al. 2014	x			
Czinkota et al. 2014			x	
Hall et al. 2013				x
Matos e Silvestre 2013	x	x		
Seuring e Gold 2013	x			
Ahi e Searcy 2013		x		
Reuter et al. 2012		x	x	
Goebel et al. 2012		x		
Yakovleva et al. 2012	x			
Chi 2011	x			
Peters et al. 2011		x		x
Reuter et al. 2010				x
Gonzalez-Benito e Gonzalez-Benito 2010				x
Kannabiran 2009	x		x	
Koplin et al. 2007		x		x
Pagell et al. 2007		x		x
TOTAL	8	8	6	16

Fonte: Elaboração própria

Para se conseguir aferir se existe uma relação entre as duas dimensões, foi construída uma tabela de dupla entrada com todas as temáticas. Esta análise está patente na Tabela VII (abaixo). Aqui podem também verificar-se quais os vetores teóricos mais importantes e os que mais se cruzam.

Tabela VII – Cruzamento das duas temáticas.

	Gestão de <i>Stakeholders</i>	Relações na SC	Papel dos <i>stakeholders</i> na SC	Pressão dos <i>stakeholders</i> para a Sustentabilidade
Conceito e Teoria da SSCM	Touboulic e Walker 2015 Seuring e Gold 2013	Ahi e Searcy 2013	Schenkel et al. 2015 Sajjad et al. 2015	Brandenburg e Rebs 2015
Motivações para a SSCM	Dai et al. 2014 Hofman et al. 2014	Koplin et al. 2007	Meixell e Luoma 2015 Wolf 2014	Govindan et al. 2016 Meixell e Luoma 2015 Dai et al. 2014 Gualandris e Kalchschmidt 2014 Wolf 2014 Dam e Petkova 2014 Gonzalez-Benito e Gonzalez-Benito 2010 Koplin et al. 2007
TBL e Performance	Yakovleva et al. 2012	Goebel et al. 2012 Pagell et al. 2007		Govindan et al. 2016 Brandenburg e Rebs 2015 Da Silva et al. 2015 Reuter et al. 2010 Pagell et al. 2007
Estratégias para a SSCM	Matos e Silvestre 2013 Chi 2011 Kannabiran 2009	Matos e Silvestre 2013 Reuter et al. 2012 Peters et al. 2011	Czinkota et al. 2014 Reuter et al. 2012 Kannabiran 2009	Bostrom et al. 2015 Clark et al. 2014 Hall et al. 2013 Peters et al. 2011

Fonte: Elaboração própria

O cruzamento com maior frequência acontece entre as temáticas “Motivações para a SSCM/ Pressões dos *Stakeholders* para a Sustentabilidade”. É interessante pensar que a literatura mais recente incide cada vez mais nas pressões externas às organizações para encarar a sustentabilidade e, sobretudo, há muito interesse em compreender o porquê da adoção de uma gestão sustentável da *Supply Chain*. Ainda que a consciencialização e a preocupação com a sustentabilidade estejam muito patentes na mentalidade da sociedade atual, para efetivamente serem aplicadas medidas para a sustentabilidade, as motivações têm que ser fortes e têm que ter consequências claras e práticas para as organizações.

Atente-se no segundo cruzamento com maior frequência: “TBL e performance/ Pressões dos *stakeholders* para a sustentabilidade”. Pode verificar-se, analisando o quadro em questão, que a integração das preocupações e da gestão a nível ambiental, social e financeiro constitui uma preocupação também para os *stakeholders*. Nunca será de mais referir que a sustentabilidade que constitui uma preocupação para estas partes interessadas tem estas três vertentes muito vincadas. Como verificado no capítulo de revisão da literatura, os *stakeholders* não têm apenas preocupações a nível ambiental. A performance económica e as medidas/preocupações sociais assumem extrema importância. Desta forma, podemos compreender que os *stakeholders* encaram a sustentabilidade como um equilíbrio entre estas três vertentes, o TBL. No campo da performance, e como já referido anteriormente, a SSCM inclui medidas de aferição de performance. A sustentabilidade na SC pressupõe que exista uma avaliação de performance. De notar que existe ainda um grande gap na avaliação de performance social. Os *stakeholders* apresentam preocupações para que a SC tenha uma performance positiva aos três níveis do TBL.

A temática “Estratégias para a SSCM” cruza-se, de forma geral, com a mesma frequência com as quatro temáticas da dimensão “Pressões dos *stakeholders* para a SSCM”, o que se apresenta interessante, pois transmite que a estratégia para adoção destas práticas é abordada de variadas formas, podendo passar pela gestão de *stakeholders*, pela exploração das relações na SC, pela avaliação do papel e da importância dos *stakeholders* na SC e pelo awareness e consequente avaliação das pressões dos *stakeholders* para a sustentabilidade.

5. Análise Conclusiva

5.1 Principais Conclusões

O estudo efetuado demonstrou que existe uma relação entre as duas dimensões apresentadas – ‘Gestão Sustentável da Supply Chain (SSCM)’ e ‘Pressão dos *Stakeholders* para a SSCM’, uma vez que as temáticas que as constituem se intersectam de forma vincada, formando relações que nos permitem ligar as dimensões às quais pertencem. Pode verificar-se a existência desta relação através da relevância que a temática “Pressão dos *stakeholders* para a sustentabilidade” obteve na amostra analisada, seja conjugada com motivações ou estratégias para a SSCM, seja com questões de abordagem TBL e performance. Assim, pode notar-se que a preocupação dos *stakeholders* para com a temática da sustentabilidade, especificamente aplicada à SC, é cada vez maior. É extremamente interessante verificar que numa amostra de 29 artigos, 8 relacionam diretamente as ‘Motivações para a SSCM’ com as ‘Pressões dos *stakeholders* para a sustentabilidade’. Como estudado na revisão de literatura, as empresas estão cada vez mais atentas às pressões dos *stakeholders*, e têm várias formas de lidar com estas pressões para a sustentabilidade.

A partir da análise do cruzamento das temáticas ‘Estratégias para a SSCM’ com ‘Pressões dos *stakeholders* para a sustentabilidade’ é interessante referir que as pressões dos *stakeholders* surgem como parte integrante e fator decisivo para a implementação da estratégia de SSCM. O modelo de consciencialização, adoção e implementação da sustentabilidade apontado por Meixell e Luoma (2015) é um exemplo concreto de como as empresas podem reagir às pressões dos *stakeholders* e canalizar as mesmas para a criação de uma estratégia de SSCM.

Pode também concluir-se, através do número de artigos que cruzam a temática ‘TBL e Performance’ com a temática ‘Pressões dos *stakeholders* para a sustentabilidade’, que os *stakeholders* têm a noção da sustentabilidade como um conceito que vai para além da vertente ambiental. Quando se afirma que as partes interessadas demonstram preocupações com a sustentabilidade, isso pressupõe uma visão da sustentabilidade como uma abordagem Tripple Bottom Line. Também a questão da performance ganha especial importância para os *stakeholders* de uma empresa, uma vez que as suas ambições passam por uma performance positiva aos três níveis do TBL.

Após a análise a uma amostra de literatura efetuada neste trabalho, pode afirmar-se que a SSCM é importante para os *stakeholders*. É importante referir que se chegou a esta conclusão pela ótica de pressões e motivações dos *stakeholders* para a sustentabilidade, bem como a sua relevância e papel na SC e na gestão da SC.

5.2 Limitações e Pesquisa Futura

Uma das principais limitações deste estudo será basear-se em informações teóricas e não ter uma vertente mais empírica. Como sugestão, será interessante desenvolver esta temática empiricamente em contexto organizacional, de forma a aferir de que forma se demonstra a importância das temáticas da SSCM para os *stakeholders* das organizações.

Será interessante, da mesma forma, desenvolver a literatura sobre o TBL diretamente aplicado à SCM e, sobretudo, pesquisar e criar modelos empiricamente testados de aferição da performance social e também de aferição de performance ao nível do *Triple Bottom Line approach* na SC.

Referências bibliográficas

AHI, Payman; SEARCY, Cory (2013); “A Comparative Literature Analysis of Definitions for Green and Sustainable Supply Chain Management”, *Journal of Cleaner Production*, 52 (1), 329–341.

AHI, Payman; SEARCY, Cory (2015); “Measuring social issues in sustainable supply chains”, *Measuring Business Excellence*, 19 (1), 33–45.

ANDRIOF, J.; WADDOCK, S. (2002); *Unfolding Stakeholder Engagement*. – In Andriof, J. et al. (Eds.), *Unfolding Stakeholder Thinking*. Sheffield: Greenleaf Publishing.

BARRO, Frank; CO, Henry C. (2009); “Stakeholder theory and dynamics in supply chain collaboration”, *International Journal of Operations & Production Management*, 29 (6), 591–611.

BESKE, Philip (2012); “Dynamic capabilities and sustainable supply chain management”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 42 (4), 372–387.

BESKE, Philip; LAND, Anna; SEURING, Stefan (2014); “Sustainable supply chain management practices and dynamic capabilities in the food industry: A critical analysis of the literature”, *International Journal of Production Economics*, 152, 131-143.

BOSTROM, Magnus; JONSSON, Anna Maria; LOCKIE, Stewart; MOL, Arthur P. J.; OOSTERVEER, Peter (2015); “Sustainable and Responsible Supply Chain Governance: Challenges and Opportunities”, *Journal of Cleaner Production*, 107, 1-7.

BRANDENBURG, Marcus; REBS, Tobias (2015); “Sustainable Supply Chain Management: a Modeling Perspective”, *Annals of Operations Research*, 229 (1), 213–252.

CAVANAGH, S. (1997); *Content Analysis: Concepts, Methods and Applications*; Nurse Researcher, 4, 5-13.

CARTER, Craig R.; ROGERS, Dale S. (2008); “A Framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38 (5), 360-387.

CHI, Ting (2011); “Building a Sustainable Supply Chain: an Analysis of Corporate Social Responsibility (Csr) Practices in the Chinese Textile and Apparel Industry”; *Journal of the Textile Institute*, 102 (10), 837-848.

CHRISTOPHER, Martin L. (1992); “Logistics and Supply Chain Management”; London: Pitman Publishing.

CLARK, James W.; TOMS, Lisa C.; GREEN, Kenneth W. (2014); “Market-Oriented Sustainability: Moderating Impact of Stakeholder Involvement”, *Industrial Management & Data Systems*, 114 (1), 21-36.

CZINKOTA, Michael; KAUFMANN, Hans Ruediger; BASILE, Gianpaolo (2014); “The Relationship Between Legitimacy, Reputation, Sustainability and Branding for Companies and Their Supply Chains”, *Industrial Marketing Management*, 43, 91-101.

DA SILVA, Minelle Enéas; OLIVEIRA, Elaine Melo; DO NASCIMENTO, Luis Felipe Machado (2015); “Mapping Stakeholders From the Sustainability Perspective: a Desk Research With Organizations in Rio Grande Do Sul – Brazil”, *Revista Metropolitana De Sustentabilidade*, 5 (1), 60-77.

DAI, Jing; MONTABON; Frank L.; CANTOR; David E. (2014); “Linking Rival and Stakeholder Pressure to Green Supply Management: Mediating Role of Top Management Support”; *Transportation Research Part E-Logistics and Transportation Review*, 71 (C), 173-187.

DAM, L.; PETKOVA, B. N. (2014); “The Impact of Environmental Supply Chain Sustainability Programs on Shareholder Wealth”; *International Journal of Operations & Production Management*, 34 (5), 586-609.

FREEMAN, R. Edward (1984); “*Strategic Management: A Stakeholder Approach*”, Boston: Pitman.

GOEBEL, Philipp; REUTER, Carsten; PIBERNIK, Richard; Sichtmann, Christina (2012); “The Influence of Ethical Culture on Supplier Selection in the Context of Sustainable Sourcing”, *International Journal of Production Economics*, 140 (1), 7-17.

GOLD, Stefan; SEURING, Stefan; BESKE, Philip (2010); “Sustainable Supply Chain Management and Inter-Organizational Resources: A Literature Review”, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17 (4), 230-245.

GONZÁLEZ-BENITO, Javier; GONZÁLEZ-BENITO, Óscar (2010); “A Study of Determinant Factors of Stakeholder Environmental Pressure Perceived by Industrial Companies”, *Business Strategy and the Environment*, 19 (3), 164-181.

GOVINDAN, Kannan, SEURING, Stefan; ZHU, Qinghua; AZEVEDO, Susana Garrido (2016); “Accelerating the Transition Towards Sustainability Dynamics Into Supply Chain Relationship Management and Governance Structures”, *Journal of Cleaner Production*, 112, 1813-1823.

GUALANDRIS, Juris; KALCHSCHMIDT, Matteo (2014); “Customer Pressure and Innovativeness: Their Role in Sustainable Supply Chain Management”, *Journal of Purchasing and Supply Management*, 20 (2), 92–103.

HALL, Peter V.; O’BRIEN, Thomas; WOUDSMA, Clarence (2013); “Environmental Innovation and the Role of Stakeholder Collaboration in West Coast Port Gateways”, *Research in Transportation Economics*, 2 (1), 87-96.

HELFAT, C.; FINKELSTEIN, S.; MITCHELL, W.; PETERAF, M.; SINGH, H.; TEECE, D.; Winter, S. (2007); “Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations”, *Malden, MA: Blackwell*.

HOFFMAN, Hannes; BUSSE, Christian; BODE, Christoph; HENKE, Michael (2014); “Sustainability-Related Supply Chain Risks: Conceptualization and Management”, *Business Strategy and the Environment*, 23 (3), 160-172.

KANNABIRAN, Ganesan (2009); “Sustainable Stakeholder Engagement Through Innovative Supply Chain Strategy: an Exploratory Study of an Indian Organization”, *Asian Business & Management*, 8 (2), 205-223.

KARIMI, Asrin; RAHIM, Khalid Abdul (2015); “Classification of external stakeholders pressures in green supply chain management”, *Procedia Environmental Sciences*, 30, 27–32.

KOPLIN, Julia; SEURING, Stefan; MESTERHAM, Michael (2007); “Incorporating Sustainability Into Supply Management in the Automotive Industry – the Case of the Volkswagen Ag”, *Journal of Cleaner Production*, 15 (11-12), 1053-1062.

LINTON, Jonathan D.; KLASSEN, Robert; JAYARAMAN, Vaidyanathan (2007); “Sustainable supply chains: An introduction”, *Journal of Operations Management*, Vol. 25 (6), 1075–1082.

McDonald’s (2014); “McDonald’s Best of Sustainable Supply”.

Disponível em: http://corporate.mcdonalds.com/content/dam/AboutMcDonalds/2.0/pdfs/2014_best_of_sustainable_supply.pdf (Acesso em: 17/08/2016).

MATOS, Stelvia; SILVESTRE, Bruno S. (2013); “Managing Stakeholder Relations When Developing Sustainable Business Models: the Case of the Brazilian Energy Sector”, *Journal of Cleaner Production*, 45, 61–73.

MEIXELL, Mary J.; LUOMA, Patrice (2015); “Stakeholder pressure in sustainable supply chain management”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 45 (1-2), 69–89.

ONU (1987); “Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future”.

Disponível em: <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf> (Acesso em: 27/08/2016).

ONU (2010); “Supply Chain Sustainability: A Practical Guide for Continuous Improvement”;

Disponível em: https://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/supply_chain/SupplyChainRep_spread.pdf (Acesso em: 28/08/2016).

PAGELL, M.; KRUMWIEDE, D. W.; SHEU, C. (2007); “Efficacy of Environmental and Supplier Relationship Investments – Moderating Effects of External Environment”, *International Journal of Production Research*, 45 (9), 2005-2028.

PAGELL, Mark; WU, Zhaohui (2009), “Building a more complete theory of sustainable supply chain management using case studies of 10 exemplars”, *Journal of Supply Chain Management*, 45 (2), 37-56.

PETERS, Nils J.; HOFSTETTER, Joerg S.; HOFFMANN, Volker H. (2011); “Institutional Entrepreneurship Capabilities for Interorganizational Sustainable Supply Chain Strategies”, *International Journal of Logistics Management*, 22 (1), 52 – 86.

REUTER, Carsten; FOERSTL, Kai; HARTMANN, Evi; BLOME, Constantin (2010); “Sustainable Global Supplier Management: the Role of Dynamic Capabilities in Achieving Competitive Advantage”, *Journal of Supply Chain Management*, 46 (2), 45-63

SAJJAD, Aymen; EWEJE, Gabriel; TAPPIN, David (2015); “Sustainable Supply Chain Management: Motivators and Barriers”, *Business Strategy and the Environment*, 24, (7), 643-655.

SCHENKEL, Maren; KRIKKE, Harold; CANIELS, Marjolein C. J.; VAN DER LAAN, Erwin (2015); “Creating Integral Value for Stakeholders in Closed Loop Supply Chains”, *Journal of Purchasing and Supply Management*, 41, 155-166.

SEURING, Stefan; BESKE, Philip (2014); “Putting sustainability into supply chain management”, *Supply Chain Management: An International Journal*, 19 (3), 322 – 331.

SEURING, Stefan; GOLD, Stefan (2013); “Sustainability Management Beyond Corporate Boundaries: From Stakeholders to Performance”, *Journal of Cleaner Production*, 56, 1-6.

a) SEURING, Stefan; MULLER, Martin (2008); “From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management”, *Journal of Cleaner Production*, 16, 1699-1710.

b) SEURING, Stefan; MULLER, Martin (2008); “Core Issues in Sustainable Supply Chain Management – a Delphi Study”, *Business Strategy and the Environment*, 17 (8), 455-466.

TOUBOULIC, Anne; WALKER, Helen (2015); “Theories in Sustainable Supply Chain Management: a Structured Literature Review”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 45 (1-2), 16 – 42.

WOLF, Julia (2014); “The Relationship Between Sustainable Supply Chain Management, Stakeholder Pressure and Corporate Sustainability Performance”, *Journal of Business Ethics*, 119 (3), 317-328.

YAKOVLEVA, Natalia; SARKIS, Joseph; SLOAN, Thomas (2012); “Sustainable Benchmarking of Supply Chains: the Case of the Food Industry”, *International Journal of Production Research*, 50 (5), 1297-1317.

ZIKMUND, William G. (1988); “*Business Research Methods*”, Chicago: Dryden Press.