

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA
Departamento de Engenharia de Produção

JULIA DE OLIVEIRA SANTOS

**ATORES CHAVE NA MITIGAÇÃO DE RISCOS EM RECALL DE ALIMENTOS:
QUEM SÃO E PRINCIPAIS PAPÉIS.**

São Carlos
2021

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA
Departamento de Engenharia de Produção

JULIA DE OLIVEIRA SANTOS

**ATORES CHAVE NA MITIGAÇÃO DE RISCOS EM RECALL DE ALIMENTOS:
QUEM SÃO E PRINCIPAIS PAPÉIS.**

Monografia apresentado ao Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), Campus São Carlos, como parte dos requisitos para obtenção do título de bacharel em Engenharia de Produção

Orientadora: Prof. Dr^a. Andrea Lago da Silva

São Carlos
2021

RESUMO

A cooperação estreita entre os *stakeholders* na cadeia de suprimentos, com objetivo de elaborar estratégias para a mitigação de riscos de uma maneira holística e integrada, pode prevenir a ocorrência de riscos na cadeia de suprimentos. A prevenção de riscos é de suma importância na cadeia de suprimentos de alimentos, uma vez que reduzem a probabilidade de contaminação dos alimentos, aumentando sua segurança. Caso o alimento comercializado apresente algum risco à saúde do consumidor, deverá ser realizada a remoção imediata do produto. Um *recall* de alimentos ocorre quando uma empresa remove seus produtos do mercado devido a preocupações de que o produto possa afetar negativamente a saúde do consumidor (POTTER *et al.*, 2012). Este estudo visa entender quem são os *stakeholders* na cadeia de suprimentos de alimentos e quais seus principais papéis na mitigação de riscos em recall de alimentos. Para auferir seu objetivo, a dissertação utilizou duas metodologias de pesquisa, a revisão sistemática da literatura (RSL) e o estudo de casos. Foram identificados um total de 9 *stakeholders* e 55 ações de mitigação. Apesar de existirem pesquisas sobre como as ações dos *stakeholders* podem mitigar eventos de *recall* de alimentos, os mesmos focaram em um ou mais *stakeholders*, negligenciando os demais. Uma contribuição desse trabalho foi desenvolver um modelo que apresenta todos os *stakeholders* envolvidos em eventos de *recall* e suas respectivas ações.

Palavras-chave: *stakeholder*, teoria dos *stakeholders*, *recall* de alimentos, cadeia de suprimentos de alimentos

Abstract

Close cooperation between stakeholders in the supply chain, in order to prepare the planning for risk mitigation in a holistic and integrated manner, can prevent the occurrence of risks in the supply chain. Risk prevention is of fundamental importance in the food supply chain, as it gives rise to a likelihood of food contamination, increasing its safety. If the commercialized food presents any risk to the consumer's health, the product must be removed immediately. A food recall occurs when a company removes its products from the market due to concerns that the product may negatively affect consumer health (POTTER et al., 2012). This study aims to understand who the stakeholders in the food supply chain are and what their main roles are in mitigating food recall risks. To achieve its objective, a dissertation using two research methodologies, a systematic literature review (SLR) and a case study. A total of 9 stakeholders and 55 mitigation actions were identified. Although there are researches on how stakeholder actions can mitigate food recall events, they focused on one or more stakeholders, neglecting the others. One contribution of this work was to develop a model that presents all stakeholders involved in recall events and their actions.

Keywords: stakeholder, stakeholder theory, food recall, food supply chain

AGRADECIMENTOS

Agradeço, inicialmente, aos meus pais Maria e José, meus irmãos Júnior e Willian, minha irmã Denise, e minha avó Silviana, por todo apoio ao longo da minha carreira acadêmica. Obrigada por terem acreditado nos meus sonhos e por terem feito tudo isso ser possível.

Aos meus amigos, por todo o companheirismo. A graduação possivelmente foi um dos períodos mais marcantes de nossas vidas até hoje. Certamente ainda mais marcante por ter sido dividido com cada um de vocês.

À minha orientadora, Profa. Dra. Andrea Lago da Silva, e aos colegas de projeto, Lucas de Oliveira, Helena Canesin e João Guilherme Pulita, por toda a dedicação e disposição em ajudar. Agradeço pelo suporte durante toda a orientação deste trabalho.

E a todos os meus professores por contribuírem com a minha formação pessoal, acadêmica e profissional.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura da monografia	13
Figura 2 - Modelo genérico de uma cadeia de alimentos	14
Figura 3 - Modelo “Seis Ts”	16
Figura 4 - Modelo para explorar as relações entre indicadores de eficácia de <i>recall</i>	18
Figura 5 - Artigos por tema e por ano	22
Figura 6 - Tipologia dos <i>stakeholders</i>	24
Figura 7 - Filtros aplicados à revisão sistemática de literatura	29
Figura 8 - Etapas do estudo de caso	33
Figura 9 - Artigos por ano	34
Figura 10 - Uso dos principais autores da teoria dos <i>stakeholders</i> por artigos selecionados	39
Figura 11 - Principais autores da teoria do <i>stakeholder</i> por tema	49
Figura 12 - Contribuição da teoria dos <i>stakeholders</i> em eventos de <i>recall</i> de alimentos	72
Figura 13 - Análise de coocorrência	81
Figura 14 - <i>Stakeholders</i> por artigos	83
Figura 15 - Principais <i>stakeholders</i> e seus papéis na mitigação de <i>recall</i> de alimentos	85
Figura 16 - Principais <i>stakeholders</i> e seus papéis na mitigação de <i>recall</i> de alimentos atualizados	98
Figura 17 - Relacionamentos entre <i>stakeholders</i> durante um evento de <i>recall</i>	106

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tipos de riscos e suas respectivas estratégias de mitigação	19
Quadro 2 - Protocolo da RSL	26
Quadro 3 - Questões, palavras-chaves e <i>strings</i> da RSL	27
Quadro 4 - Critérios de inclusão e exclusão	28
Quadro 5 - Proposições do estudo de caso	30
Quadro 6 - Artigos por periódico	35
Quadro 7 - Metodologia dos artigos	36
Quadro 8 - Autores e seus temas	37
Quadro 9 - Principais autores e contribuições	43
Quadro 10 - Autores, tema e assunto dos 49 artigos analisados	44
Quadro 11 - Contribuição do uso da teoria dos <i>stakeholders</i> por temas dentro da gestão de operações e em gestão da cadeia de suprimentos	67
Quadro 12 - <i>Stakeholders</i> na cadeia de alimentos	74
Quadro 13 - Cargo e identificação dos entrevistados	86
Quadro 14 - Ações de mitigação por <i>stakeholder</i> e por metodologias	95

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	08
1.1 APRESENTAÇÃO	08
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	11
1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	12
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	13
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	14
2.1 CADEIA DE ALIMENTOS	15
2.2 RECALL EM CADEIA DE ALIMENTOS	18
2.3 AÇÕES DE MITIGAÇÃO DE RISCOS	20
2.4 TEORIA DOS STAKEHOLDERS	22
2.4.1 Classificação dos stakeholders	24
3 MÉTODO DE PESQUISA	26
3.1 JUSTIFICATIVA DO MÉTODO	26
3.2 REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA	26
3.3 ESTUDO DE CASO	31
4 ANÁLISE DOS DADOS RSL	34
4.1 ANÁLISE DESCRITIVA	34
4.2 COMO OS PRINCIPAIS TRABALHOS DA TEORIA DOS STAKEHOLDERS SÃO APLICADOS EM GESTÃO DE OPERAÇÕES E GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS	39
4.2.1 Contribuições da teoria dos stakeholders na literatura de gestão da cadeia de suprimentos e gestão de operações	45
4.2.1.1 Economia circular	51
4.2.1.2 Gestão de desempenho	52
4.2.1.3 Gestão de riscos	54
4.2.1.4 Gestão responsável	55
4.2.1.5 Liderança	56
4.2.1.6 Logística	57
4.2.1.7 Outros	57
4.2.1.8 Práticas/produtos verdes	58
4.2.1.9 Responsabilidade Social Corporativa (RSC)	60

4.2.1.10 Tripé da sustentabilidade	64
4.2.1.11 Contribuições	68
4.3 CONTRIBUIÇÕES DA TEORIA DOS STAKEHOLDERS PARA EVENTOS DE RECALL DE ALIMENTOS	68
4.3.1 Construção de inferências	69
4.4. OS PAPÉIS DOS PRINCIPAIS STAKEHOLDERS	74
4.4.1 Análise de coocorência	82
5 RESULTADOS E ANÁLISES DE DADOS DE PESQUISA EMPÍRICA	87
5.1. APRESENTAÇÃO DOS DADOS	87
5.2 ANÁLISE DOS DADOS	91
5.2.1 Validação das ações de mitigação	88
5.2.2 Relacionamentos entre stakeholders	100
5.2.2.1 Cooperação	100
5.2.2.2 Conflitos	102
5.2.2.3 Análise dos relacionamentos	106
6 CONCLUSÃO	108
6.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS	108
6.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS	109
6.3 LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS	109
REFERÊNCIAS	111

1 INTRODUÇÃO

O primeiro capítulo desta monografia apresenta o tema a ser trabalhado. Inicialmente foi caracterizado o contexto da pesquisa, seguindo para formulação do problema a ser solucionado. Depois foram apresentados os objetivos a ser atingidos com este projeto, a justificativa do tema e finalmente, a estruturação do trabalho.

1.1 Apresentação

A indústria de alimentos desempenha um papel essencial no fornecimento de alimentos que suportam as atividades e comportamentos humanos (TURI *et al.*, 2013), uma vez que a alimentação é uma parte fundamental para a vida humana. A indústria de alimentos enfrenta três questões principais: ambiente de crescente risco e incerteza; necessidade de desenvolver e adotar novas tecnologias e inovações; e o desenvolvimento de um ambiente competitivo, o qual é vital que empresas conquistem e mantenham posição no mercado (ENLYINDA; MBAH, 2003).

Parte do aumento de risco e incertezas está relacionada à complexidade da cadeia de alimentos. Fatores como qualidade, segurança e frescor do alimento precisam ser manipulados dentro de um tempo limitado, refletindo em uma cadeia de suprimentos subjacente mais complexa e difícil de gerenciar (ZHONG; XU; WANG, 2017). Além disso, a globalização acrescenta um nível a mais de dificuldade na gestão da cadeia, visto que quanto mais globais as cadeias, maior o risco inerente a interrupções no fornecimento, a falta de rastreabilidade e a responsabilização limitada (DANI; DEEP, 2009).

Mudanças nas atitudes, comportamentos e preferências de compra dos consumidores em relação a diferentes tipos de alimentos configuram outro desafio enfrentado pela indústria de alimentos. Fatores sociais como saúde, estilo de vida, causas ambientais e objetivos econômicos influenciam na decisão de compra dos clientes (STONE; RAHIMIFARD, 2018). Há também, uma crescente preocupação das empresas com segurança dos alimentos, uma vez que incidentes de segurança dos alimentos podem ter consequências negativas para a indústria de alimentos - afetam as empresas economicamente, em termos de perdas, e podem levar a maus resultados sociais (MACHADO NARDI; AULER; TEIXEIRA, 2020); bem como para instituições reguladoras e o desenvolvimento de políticas na área de proteção ao consumidor (DE JONGE *et al.*, 2007).

O *recall* é uma estratégia possível que a empresa pode adotar em casos de incidentes alimentares. Um *recall* de alimentos ocorre quando uma empresa remove seus produtos do mercado devido a preocupações de que o produto possa afetar negativamente a saúde do

consumidor (POTTER *et al.*, 2012). Quando comparado aos demais *recalls*, o de alimentos resulta em consequências mais graves para as empresas – como perda do cliente - visto que a ingestão de alimentos é uma ação pessoal do consumidor e envolve diversas emoções (KUMAR; BUDIN, 2006).

Kumar e Budin (2006) defendem que antes de implementar uma ação de *recall*, é necessário identificar os tipos de *recalls* existentes e seu grau de gravidade. Há dois tipos de *recalls*: o voluntário, a critério do fabricante de alimentos; ou involuntário, imposto a uma empresa por uma agência governamental. Com relação ao grau de gravidade, há três categorias, segundo o FDA (*Food and Drug Administration*), sendo a primeira mais grave e última menos urgente. Na classe I há uma probabilidade de que o uso ou a exposição ao produto cause sérios problemas de saúde, podendo ocasionar morte; enquanto que na classe II o uso ou a exposição ao produto provocam consequências temporárias à saúde. Por fim, a classe III não envolve nenhum risco de consequências adversas à saúde.

As repercussões dos *recalls* de alimentos são necessariamente de âmbito sistêmico, pois não afetam apenas a indústria envolvida, mas diversas organizações, públicas e privadas; consumidores (CHARLEBOIS, 2011), órgãos governamentais e mídia (BAMGBOJE-AYODELE *et al.*, 2016). Quanto mais lento e menos eficiente a retirada dos produtos, maior o risco de vida dos consumidores (ZHANG; HU; ZHAO, 2020). Um *recall* frequentemente resulta em um declínio no preço das ações, diminui o patrimônio da marca, mancha a reputação de uma empresa, aumenta a sensibilidade às atividades de marketing de empresas rivais e ocasiona perdas nas vendas ou até a falência (HU *et al.*, 2017).

Por ter diversos impactos negativos nas organizações, evita-se a ocorrência de *recalls* aplicando estratégias de mitigação de riscos, através da gestão de riscos. A gestão de riscos da cadeia de suprimentos pode ser definida como o gerenciamento de riscos da cadeia de suprimentos através da coordenação ou colaboração entre os parceiros da cadeia, assegurando lucratividade (DIABAT *et al.*, 2012). Tang (2006) descreveu quatro abordagens as quais uma empresa pode implementar, visando mitigar os riscos na cadeia de suprimentos. A primeira, o gerenciamento de suprimentos, possibilita a empresa coordenar com parceiros à montante, assegurando o fornecimento eficiente de materiais ao longo da cadeia de suprimentos; enquanto que a segunda, o gerenciamento de demanda, possibilita a empresa coordenar com parceiros a jusante, objetivando influenciar a demanda de maneira benéfica. O gerenciamento de produtos abrange a modificação do design do produto ou do processo. Por último, o gerenciamento de informações abrange o esforço por parte dos parceiros da cadeia de

suprimentos para melhorar sua coordenação (TANG, 2006).

Dentro dessas quatro abordagens, Diabat *et al.* (2012) apresentaram estratégias para mitigar os riscos identificados. Para mitigar o risco de gerenciamento de demanda, a organização deve investir em boa infraestrutura de comunicação, de modo a reduzir falhas na comunicação; já mitigando, concomitantemente, o risco de gerenciamento de informações. Uma maneira de evitar o risco relacionado ao gerenciamento de suprimentos é priorizar a construção de parcerias de longo prazo com os fornecedores. Já para o gerenciamento de produtos, a empresa pode investir em uma capacidade de produção flexível e planejar e coordenar sua oferta e demanda (DIABAT *et al.*, 2012).

Seja mitigando os riscos ou atuando no *recall*, as indústrias de alimentos necessitam do envolvimento dos *stakeholders* nas atividades. *Stakeholders* são “indivíduos ou grupos que podem afetar ou são afetados pelas ações e resultados de uma organização” (FREEMAN, 1984). As organizações precisam entender as diferentes perspectivas, expectativas e valores dos *stakeholders*, para que consigam identificar, avaliar e gerenciar o risco nas cadeias de suprimentos (BUSSE *et al.*, 2017).

Diversos autores estudaram maneiras de identificação dos *stakeholders*. Clarkson (1995) agrupou e classificou as partes interessadas em grupos com interesses e direitos semelhantes. Em sua estratificação, classificou os *stakeholders* em primários e secundários, em concordância com seu grau de importância em relação à empresa. Mitchell *et al.* (1997) considerou três principais atributos para a estratificação: o poder que um ator social tem para influenciar empresas, a legitimidade de seus relacionamentos com organizações e a urgência de suas reivindicações. Quanto maior a quantidade de atribuídos gozados, maior a importância concedida pela empresa às reivindicações requisitadas. Reed *et al.* (2009) propuseram um modelo composto de três tipologias: identificação dos *stakeholders*, diferenciação e categorização entre os *stakeholders*; e investigar relações entre os *stakeholders*.

Na literatura, foram encontrados os seguintes *stakeholders* na cadeia de alimentos: produtores de ração, produtores primários, fabricantes de alimentos, operadores, subcontratados, operadores de transporte e logística, varejistas e distribuidores, autoridades públicas, profissionais de mídia, associações e consumidores (MATTEVI; JONES, 2016; CHAMMEN *et al.*, 2018). Os *stakeholders* solicitam que as empresas prestem atenção não apenas às preocupações econômicas, mas também melhorem as condições ambientais e sociais (BUSSE *et al.*, 2017), de modo a olhar de forma holística para os riscos envolvidos;

ajudando, portanto, a mitigá-los. A visão holística auxilia na descoberta mais rápida da causa do *recall*. Além disso, o compartilhamento de valores e propósitos com as partes interessadas desenvolve confiança e promove agilidade no sistema, resultando em uma maior criação de valor (FREEMAN *et al.*, 2018).

Apesar das crescentes publicações de artigos relacionados à teoria dos *stakeholders* (LAPLUME, 2008) e do vasto campo de aplicação da teoria, sendo relevante para gestão estratégica, marketing, produção, gestão financeira, gestão de recursos humanos, pesquisa e desenvolvimento, ética organizacional, governança corporativa, desempenho empresarial, desempenho de negócios, gestão de saúde, gestão de sistemas de tecnologia da informação, entre outros (MAINARDES *et al.*, 2011); há na literatura atual uma escassez de trabalhos que identifiquem os atores chave nas ações de mitigação de riscos em eventos de *recalls* de alimentos. Com foco na mídia, Wilson *et al.* (2014) estudaram o papel dos atores da mídia sobre no relato de incidentes alimentares. Já Hu *et al.* (2017) investigaram a eficácia de diferentes estratégias de *recall* de alimentos em termos de como os consumidores reagem e como as normas de *recall* influenciam a eficácia. Ainda com foco no consumidor, Bamgboje-Ayodele, Ellis e Turner (2016) investigaram as respostas do consumidor e do produtor durante os incidentes de *recall*, visando compreender holisticamente os fluxos de informações existentes, de modo a atender os requisitos do usuário necessários para o desenvolvimento de aplicativos de segurança alimentar mais eficazes para o consumidor. Centrada nas agências reguladoras, Wilson *et al.* (2016) exploraram como os reguladores alimentares respondem a incidentes alimentares e as respectivas barreiras e facilitadores associados a esses incidentes.

Apesar dessa diversidade de artigos, a relação entre *stakeholders* e *recall* de alimentos é focada em um ou mais atores chaves, havendo um *gap* na literatura de pesquisa que relacione todos os *stakeholders* chave na mitigação de *recall* de alimentos. Assim, o vigente projeto visa suprir esse *gap*, respondendo a seguinte pergunta:

“Quem são os atores chaves nas ações de mitigação de riscos relacionadas a recalls de alimentos?”

1.2 Objetivos da Pesquisa

O objetivo geral é identificar quem são os atores chaves no processo de mitigação dos riscos em eventos de *recall* de alimentos e seus respectivos papéis. Para tal, esse trabalho se estratifica nos seguintes objetivos específicos:

1. Identificar como os principais autores da teoria dos *stakeholders* são utilizados na literatura de gestão de operações e gestão da cadeia de suprimentos;
2. Identificar como a teoria contribui para eventos em *recall* de alimentos;
3. Identificar os principais *stakeholders* em *recall* de alimentos e seus respectivos papéis;
4. Analisar a interação entre os principais *stakeholders* e como suas ações podem ser traduzidas em práticas de mitigação de riscos para evitar futuros *recalls* de alimentos.

1.3 Justificativa e contribuições

A segurança dos alimentos tornou-se um tópico dominante na literatura sobre sistemas alimentares globais (CHARLEBOIS, 2011). Os incidentes alimentares têm uma série de impactos em vários sistemas, muitas vezes com consequências econômicas (WILSON *et al.*, 2016). Quando os alimentos ofertados oferecem algum risco à saúde do consumidor, é necessário que as empresas iniciem uma ação de *recall* desses produtos.

Charlebois (2011) apresentou uma estrutura conceitual para a gestão de crises na indústria de alimentos no contexto de *recalls* de alimentos. O autor identificou quatro principais pilares para gerir os casos de *recalls* de alimentos: resposta organizacional, tempo, governança interna e efeitos externos. Complementarmente, Yu e Hooker (2018) propuseram um modelo que explora a eficácia de um *recall*. O modelo é baseado em três indicadores de eficácia: tempo de descoberta, tempo de conclusão e taxa de recuperação, e foi aplicado em uma indústria de carnes e aves nos Estados Unidos. Já Dani e Deep (2010), estudaram a fragilidade na cadeia de suprimentos de alimentos e identificaram seis fatores que auxiliam na recuperação de um evento de *recall*: liderança, comunicação, colaboração de vários parceiros, alocação de recursos, escalonamento e velocidade de resposta.

Esses autores centralizaram suas pesquisas para pós-evento de *recall*, ou seja, uma vez iniciada a retirada do produto, como fazê-la de modo eficiente e como gerir as ações necessárias. O *recall*, todavia, é uma ação que traz impactos negativos para a organização - declínio no preço das ações, denegri o patrimônio da marca, mancha a reputação de uma empresa, aumenta a sensibilidade às atividades de marketing de empresas rivais e ocasiona

perdas nas vendas ou até a falência (HU *et al.*, 2017) – e, portanto, deve ser evitado. Nesta temática, Diabat *et al* (2012) identificaram os diversos riscos da cadeia de suprimentos de alimentos e suas respectivas estratégias de mitigação. Kumar e Budin (2006) identificaram estratégias e ferramentas para prevenir e gerir os *recalls* de produtos na indústria de alimentos processados. Roth *et al.* (2008) também buscaram ações para preservar a segurança dos alimentos, desenvolvendo um modelo composto de seis um modelo de gerenciamento da qualidade da cadeia de suprimentos de alimentos compostos de seis atributos: – rastreabilidade (*traceability*), transparência, testabilidade, tempo, confiança (*trust*) e treinamento. Por fim, Faisal, Banwet e Shankar (2006) reconheceram que há onze variáveis que podem atuar como facilitadores de mitigação de riscos.

As pesquisas na área de *recall*, portanto, identificam estratégias e desenvolvem modelo para mitigar eventos de *recall*. Há, todavia, uma ausência na literatura na identificação dos autores responsáveis pelas ações de mitigação e seus respectivos papéis. O vigente trabalho visa suprir esse *gap*, usando como base a teoria dos *stakeholders*.

Em termos práticos, o projeto contribuirá com a cadeia de suprimentos de alimentos como um todo, pois será identificado tanto os agentes internos da cadeia quanto externo; delegando as principais ações que cada ator pode contribuir para mitigar ação de *recall*. Conseqüentemente, contribuirá em um melhor desempenho econômico da empresa, uma vez que a retirada de produtos não conformes a legislação brasileira, ocasiona em perdas (de produtos, vendas e clientes), queda de ações e denegri a imagem da empresa.

Em termos teóricos, a pesquisa contribui para a literatura de *recall* e de *stakeholders*. Supri o *gap* existente e permiti que futuras pesquisas sejam realizadas com base nos resultados encontrados, como por exemplo, identificar qual dos *stakeholders* são mais relevantes ou identificar quais ações de mitigação são mais significativas para cada *stakeholders*. Será necessário mais de um estudo de caso para validar os resultados encontrados.

1.4 Estrutura do trabalho

Para auferir seu objetivo, o trabalho foi estruturado em cinco etapas: revisão de escopo, revisão sistemática de literatura, estudo de casos, discussão e conclusão. Na revisão do escopo são abordados e aprofundados os conceitos e teorias necessárias para melhor entendimento sobre o assunto tratado no projeto. Os conceitos discutidos são cadeia de alimentos, *recall* em cadeias de alimentos e ações de mitigação de riscos; enquanto que a

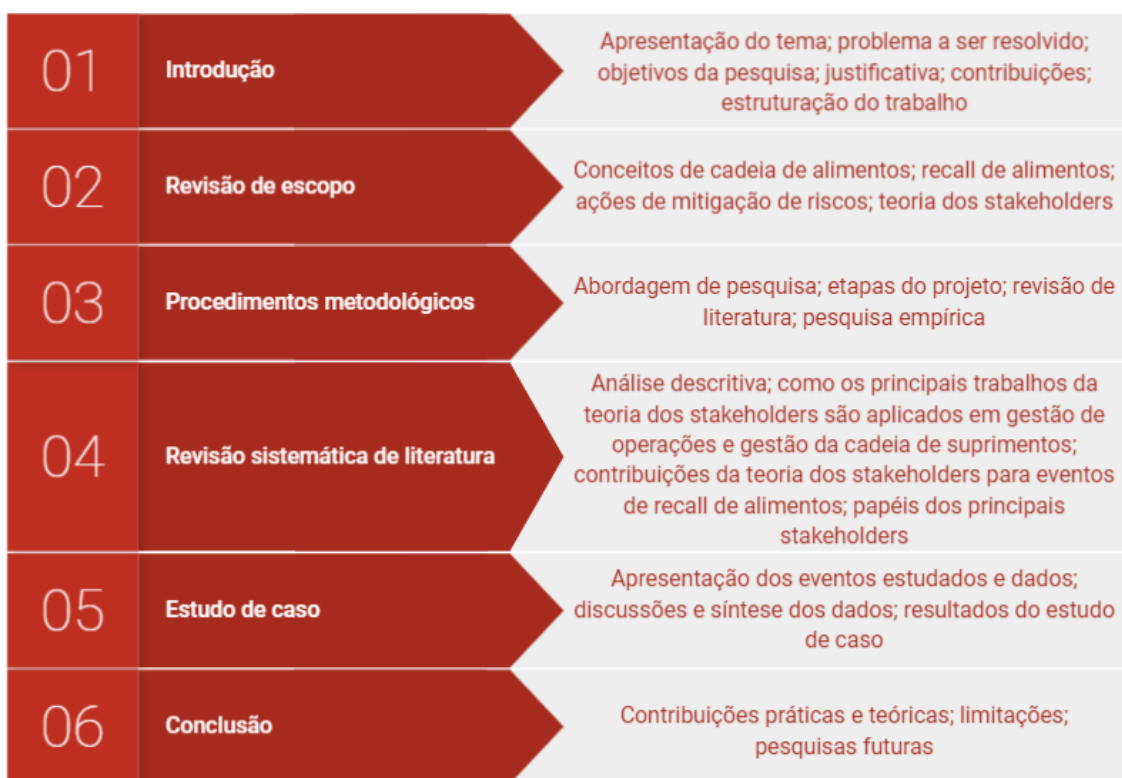
teoria estudada é a teoria dos *stakeholders*.

Em seguida, é realizada revisão sistemática de literatura (RSL). De acordo com Jesson *et al.* (2011), trabalhar sistematicamente significa trabalhar de maneira ordenada ou metódica, e portanto, uma RSL é uma revisão ordenada, os quais uma sequência de passos são seguidos. Segue a sequência a ser seguida: formulação de uma questão (1), localização dos estudos (2), seleção e avaliação dos estudos (3) e análises e sínteses (4).

Posteriormente é aplicado um estudo de casos, visando correlacionar a teoria encontrada na literatura com a prática. Depois os resultados encontrados na RSL e no estudo de casos são discutidos e logo após, conclui-se o trabalho respondendo à pergunta central levantada na introdução e com sugestões para pesquisas futuras.

A figura 1 apresenta a estrutura da monografia:

Figura 1- Estrutura da monografia



Fonte: autora (2021)

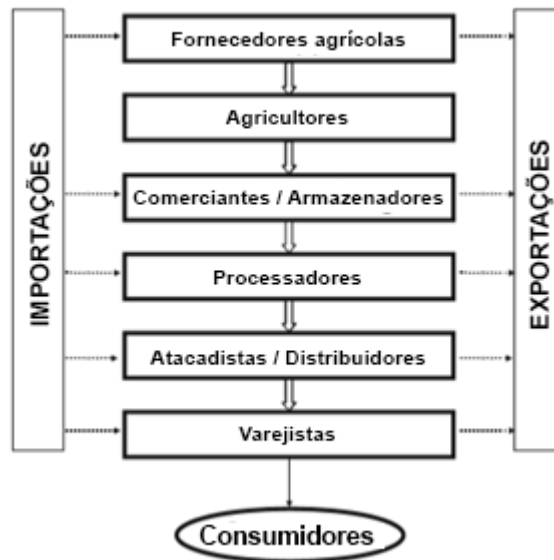
2 REVISÃO DE ESCOPO

Segundo Arksey e O'Malley (2005), a revisão de escopo objetiva mapear rapidamente uma área de pesquisa e as principais fontes e tipos de evidências disponíveis; examinar a extensão, alcance e natureza da investigação; sumarizar e divulgar os dados os resultados da pesquisa; e identificar as lacunas de pesquisas existentes. Para tal, esta revisão foi dividida em quatro subcapítulos: cadeia de alimentos, *recall* em cadeia de alimentos, ações de mitigação de riscos e teoria dos *stakeholders*.

2.1 Cadeia de alimentos

A cadeia de alimentos pode ser representada genericamente pelo modelo exposto na figura 2. A diferença entre as cadeias de alimentos com as demais cadeias de suprimentos está na complexidade de trabalhar com produtos perecíveis (ZHONG; XU; WANG, 2017). De acordo com Dubey *et al.* (2017), a gestão da cadeia de alimentos pode ser modelada por três etapas: fabricação, processamento e transformação de matérias-primas e produtos semi-acabados provenientes de atividades importantes, como silvicultura, agricultura, zootecnia, entre outras. É usual que a etapa de fabricação seja terceirizada em uma indústria de alimentos, visto que possibilita os produtores de alimentos a tirarem proveito das economias de escala, responderem às mudanças nas preferências do consumidor e produzirem uma gama mais ampla de produtos com menos instalações de fabricação interna (JOHNSON-HALL, 2017). Assim, um mesmo produto, mas de diversas marcas; são produzidos em uma mesma instalação. Consequentemente, um defeito específico de fabricação pode afetar várias marcas simultaneamente (JOHNSON-HALL, 2017).

Figura 2 – Modelo genérico de uma cadeia de alimentos



Fonte: Roth *et al.*, 2008

Stone e Rahimifard (2018) identificaram desafios únicos da cadeia de alimentos e os agruparam em cinco categorias: cadeia com potencialidade para milhares de integrantes; influência intensa de fatores sociais; alta variabilidade genética, ambiental e climática; produtos finais de baixo valor; e margens decrescentes. No primeiro desafio, destaca-se a quantidade de elos que a cadeia tem potencial de desfrutar, devido à dependência de suporte, como, por exemplo, fornecedores de equipamento e infraestrutura de combustível; que permitem o alimento chegar ao seu destino final, o consumidor. No segundo, referem-se os fatores sociais - saúde, estilo de vida, causas ambientais e objetivos econômicos – como fatores altamente influenciáveis (STONE; RAHIMIFARD, 2018). Na terceira categoria, os autores defendem que os alimentos são naturalmente variáveis em cor, forma e tamanho (fatores genéticos), antes mesmo de efeitos do ambiente e mudanças climáticas; o que aumentam a variabilidade do produto. Os alimentos são comprados com frequência e representam uma baixa proporção das despesas das famílias em relação a outros bens de consumo (STONE; RAHIMIFARD, 2018), podendo, portanto, serem classificados como produtos finais de baixo valor. Por fim, na última categoria, os autores sustentam que a globalização e o crescente domínio de vários grandes varejistas de alimentos, estão gerando

margens cada vez menores nas cadeias de suprimentos (STONE; RAHIMIFARD, 2018; JOHNSON-HALL, 2017).

Segundo Marucheck *et al.* (2011), do ponto de vista de segurança, as cadeias de alimentos apresentam diversas vulnerabilidades quando comparadas com outras cadeias. Elas trabalham com produtos naturais, os quais muitos são perecíveis, podendo se tornar prejudiciais aos consumidores se mal geridos. Por serem cadeias longas, globais e altamente interconectadas, estão mais expostas a riscos. Por fim, alimentos e bebidas correm o risco de adulteração intencional ou não intencional e podem até ser alvo de ameaças terroristas (MARUCHECK *et al.*, 2011).

Uma estratégia para reduzir as vulnerabilidades da cadeia de suprimentos de alimentos e aumentar a segurança dos produtos ofertados é a adoção da gestão de riscos na cadeia. Visando mitigar a ocorrência de riscos, Roth *et al.* (2008) desenvolveram um modelo de gerenciamento da qualidade da cadeia de suprimentos – denominado “Seis Ts” (figura 3). São três fatores – robustez, complicadores e facilitadores – cada qual composto de dois atributos – rastreabilidade (*traceability*), transparência, testabilidade, tempo, confiança (*trust*) e treinamento.

Figura 3 – Modelo “Seis Ts”



Fonte: Roth *et al.*, 2008

Os autores adaptaram o modelo proposto para a cadeia de alimentos, incorporando a influência de ações de compradores, fornecedores, reguladores e consumidores em relação aos elementos dos “Seis Ts”. A rastreabilidade - na medida em que o processamento dos

ingredientes requer uma cadeia de suprimentos de multinível – é um fator aquém do nível ideal socialmente desejável (ROTH *et al.*, 2008), ou seja, socialmente espera-se que os alimentos consigam ser rastreados em qualquer parte da cadeia, contudo, as várias camadas da cadeia de suprimentos dificulta o processo de rastreabilidade. Os avanços tecnológicos, os requisitos institucionais e as mudanças de gestão são inovações que contribuem para aumento da qualidade e tornam este atributo mais explorado entre todos os incluídos no modelo original (NARDI; AULER; TEIXEIRA, 2020).

A transparência pode ser vista como a disponibilidade de informações sobre produtos e a capacidade de comunicação dos processos executados na cadeia de valor (ROTH *et al.*, 2008). A cadeia de suprimento de alimentos tende a ser intensamente caracterizada pela disponibilidade de informações assimétricas (NARDI; AULER; TEIXEIRA, 2020). Práticas como contrabando, manutenção de registros duplos e o treinamento dos trabalhadores para fornecer respostas falsas durante as inspeções; dificultam a transparência física de documentos, informações e mercadorias (ROTH *et al.*, 2008).

A duração de um evento de *recall* é um ponto interessante na literatura. Descrito pelos autores como “a duração de processos específicos”, o tempo pode ser dividido em três categorias: tempo em trânsito, tempo entre a descoberta e o relatório de problemas e tempo para recuperação de interrupções no fornecimento (ROTH *et al.*, 2008). A segunda categoria é considerada crítica para a qualidade e o frescor do alimento. Pesquisas na área focam, atualmente, nos preditores de resposta e recuperação, nas consequências do tempo no contexto dos *recalls* de alimentos, e no desenvolvimento de modelos matemáticos para determinar o tempo e o tamanho ideais para a circulação de mercadorias nas diferentes cadeias alimentares (NARDI; AULER; TEIXEIRA, 2020).

A testabilidade é a capacidade de detectar um atributo de um produto (ROTH *et al.*, 2008). Apesar de em bens duráveis, o procedimento ser relativamente simples, ao se defrontar com alimentos, o teste encontra três dificuldades: inspeções em alimentos são geralmente destrutivas, é inviável testar todos os recursos que podem ocasionar em erros, e alguns problemas podem não ser detectados durante ensaios normais na fonte de produção.

Em razão da inviabilidade de testes completos, dificuldade na rastreabilidade dos alimentos e transparência nas informações; a confiança é um atributo de substancial importância para a cadeia de alimentos (ROTH *et al.*, 2008). De modo a assegurar a qualidade dos produtos e aumentar a confiança dos consumidores, as indústrias de alimentos podem implementar duas estratégias: relacionamentos longos com os fornecedores e aquisição de

programas de certificação. De acordo com Carter (2000), a eficácia da certificação depende de alguns fatores como origens do programa, a confiabilidade dos organismos e auditores de certificação; e outras questões de legitimidade.

Segundo Kumar e Budin (2006), 32% de todos os *recalls* de alimentos são ocasionados por falhas de treinamento. Neste atributo está incluso a assistência técnica e a transferência de melhores práticas, não estando limitado apenas ao fornecedor, mas sendo estendida aos gerentes de suprimentos (ROTH *et al.*, 2008).

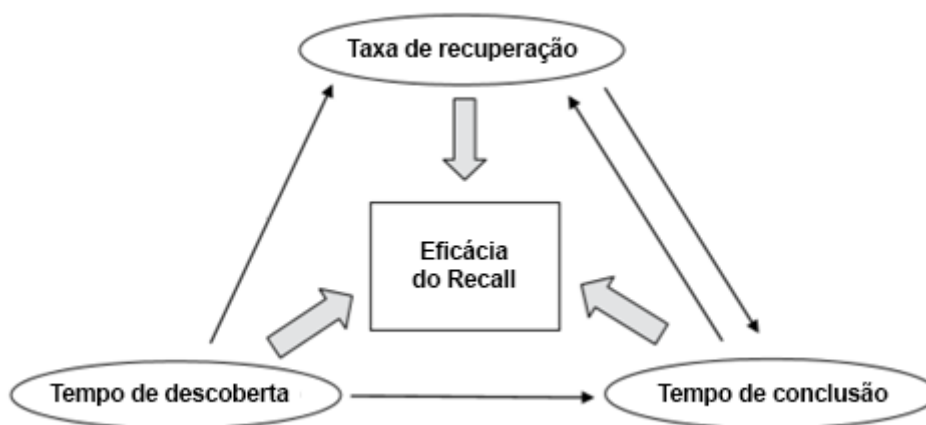
2.2. Recall em cadeia de alimentos

As vulnerabilidades presentes na cadeia de suprimentos de alimentos aumentam a probabilidade de contaminação dos alimentos. Uma vez contaminados, as empresas têm sua imagem e valores econômicos afetados negativamente. Visando reduzir esses impactos, pode-se utilizar como estratégia o *recall* de alimentos (HU *et al.*, 2017).

A falha de um *recall* pode ser estudada sob dois pontos de vistas. Para os consumidores, a falha pode ocasionar morte ou ferimentos; no quais, quanto maior o período em que os produtos contaminados permanecem no comércio, maior a probabilidade de afetar o consumidor (YU; HOOKER, 2019). Para as empresas, um *recall* de alimentos pode causar perdas econômicas significativas (YU; HOOKER, 2019) - vendas perdidas, dinheiro gasto em publicidade para compensar danos à reputação, fechamento e limpeza de fábricas e despesas relacionadas à recuperação, descarte ou acondicionamento de produtos contaminados já colocados no mercado (GARCIA-FUENTES *et al.*, 2014).

Yu e Hooker (2019) construíram um modelo para explorar as relações entre indicadores de eficácia de *recall* (figura 4). O modelo é composto de três variáveis: tempo de descoberta, tempo de conclusão e taxa de recuperação. A primeira variável analisa o número de dias após a produção até que um problema seja revelado e o *recall* iniciado; a segunda, a duração do *recall*; e a terceira, a proporção de volume recuperado (YU; HOOKER, 2019). As três variáveis estão ligadas, sendo que o tempo de descoberta afeta o tempo de recuperação e o tempo de conclusão, e há uma interação entre o tempo de conclusão e a taxa de recuperação.

Figura 4 – Modelo para explorar as relações entre indicadores de eficácia de *recall*



Fonte: Yu e Hooker (2019)

Os autores constataram que tempos de descoberta maiores levaram a tempos de conclusão mais longos; e tempos de conclusão mais longos provocaram taxas de recuperação mais altas. *Recalls* com alto risco para a saúde humana produziram tempos de descoberta mais curtos, mas tiveram tempos de conclusão mais longos e taxas de recuperação mais baixas. Com relação às partes interessadas, as agências governamentais demoraram mais para achar a causa do problema que resultou no *recall* (YU; HOOKER, 2019).

2.3 Ações de mitigação de riscos

Há diversas fontes de riscos em uma cadeia de suprimentos, visto que diferentes elos de uma cadeia estão expostos a distintos tipos de riscos (FAISAL; BANWET; SHANKAR, 2006). Apesar da eliminação completa dos riscos de uma cadeia de suprimentos serem considerada impossível, as organizações podem optar por uma estratégia de gerenciamento dos riscos.

O processo de gestão de riscos enfatiza a compreensão dos riscos e a minimização de seu impacto (FAISAL; BANWET; SHANKAR, 2006). Segundo Tomlin (2006), há diversas estratégias para gerenciar o risco, entre elas se encontra a mitigação. Estratégia de mitigação pode ser definida como a ação recorrida pela empresa antes da ocorrência de uma interrupção na cadeia; ocasionando em custo, independente se houve a ocorrência de uma interrupção (TOMLIN, 2006).

Diabat *et al.* (2012) identificaram diversos riscos da cadeia de suprimentos e suas respectivas estratégias de mitigação. Os riscos são divididos em cinco categorias: nível macro, gerenciamento da demanda, gerenciamento de suprimentos, gerenciamento de produtos / serviços e gerenciamento de informações. Em cada categoria estão identificados os riscos presentes na cadeia de alimentos e suas respectivas ações de mitigação (Quadro 1). No total foram identificados 21 riscos e 15 estratégias de mitigação.

Quadro 1: Tipos de riscos e suas respectivas estratégias de mitigação

Categoria do risco	Tipo do risco	Estratégia de mitigação
Risco no nível macro	1. Desastre natural	Identificar os pontos de vulnerabilidade e ter planos de contingência
	2. Doenças	
	3. Agitação política	Pressão
	4. Ataques terroristas	
	5. Regulamentação governamental	Oferecer suporte a um estilo participativo de gerenciamento
	6. Greves trabalhistas	
	7. Falta de pessoal qualificado	
Riscos de gerenciamento de demanda	8. Perda súbita de demanda devido à desaceleração econômica	Redução de custos em operações
	9. Demanda volátil	Redução de custos em operações; gerenciar demanda através de promoções e incentivos aos clientes; assistência de agências profissionalmente qualificadas
	10. Mudanças no gosto do cliente	Gerenciar a demanda por meio de promoções e incentivos aos clientes; trabalhar para incorporar mudanças no gosto do cliente; assistência de agências profissionalmente qualificadas
	11. Falha na comunicação com os clientes	Melhor planejamento e coordenação de oferta e demanda; identificar pontos de vulnerabilidade e ter planos de contingência; investir em boa infraestrutura de comunicação
Riscos de gerenciamento de suprimentos	12. Falência de fornecedores	Estratégia de fornecimento múltiplo; avaliação e seleção de fornecedores
	13. Falha na comunicação	Estratégia de fornecimento múltiplo

Continuação

Categoria do risco	Tipo do risco	Estratégia de mitigação
	14. Falha na parceria	Estratégia de fornecimento múltiplo; fortalecer e construir confiança com fornecedores
	15. Má qualidade dos bens fornecidos	Melhor planejamento e coordenação com fornecedores; estratégia de fornecimento múltiplo; capacidade flexível; estratégia de fornecimento múltiplo; programa de desenvolvimento de fornecedores
	16. Incapacidade de fornecimento	
Riscos de gerenciamento de produtos / serviços	17. Inventário excessivo	Melhor planejamento e coordenação de oferta e demanda; capacidade flexível
	18. Capacidade subutilizada	Melhor planejamento dos requisitos de capacidade
Riscos de gerenciamento de informações	19. Erro na previsão	Melhor planejamento e coordenação de oferta e demanda; investimento em boa infraestrutura de comunicações
	20. Distorções no compartilhamento de informações	Identifique pontos de vulnerabilidade e tenha planos de contingência
	21. Falha nos sistemas de TI	

Fonte: Diabat *et al.* (2012)

O conhecimento sobre os riscos nas cadeias de suprimentos possibilita compreender a variedade e interconectividade dos riscos da cadeia de suprimentos permitindo os gerentes adaptarem estratégias de redução de risco para suas organizações (FAISAL; BANWET; SHANKAR, 2006). Além disso, a compreensão sobre os riscos existentes auxilia na tomada de decisões mais eficazes.

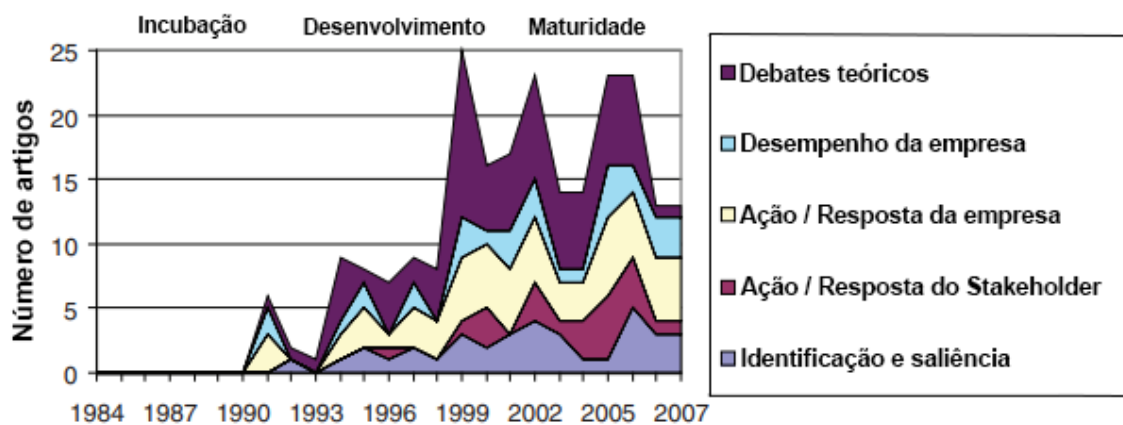
2.4 Teoria dos *stakeholders*

A teoria dos *stakeholders* promove uma maneira prática, eficiente, efetiva e ética de gerenciar as organizações em um ambiente altamente complexo e turbulento (HARRISON *et al.*, 2015). Prática, uma vez que todas as empresas necessitam gerenciar seus *stakeholders*; eficiente, visto que as partes interessadas quando valorizadas, retribuem com atitudes e comportamentos positivos em relação à organização; eficaz, utiliza os *stakeholders* para atingir os seus objetivos; e ética, na medida em que todas as decisões de gerenciamento contêm um componente ético.

A principal ideia da teoria é que as organizações devem se concentrar em atender a um conjunto mais amplo de interesses do que apenas acumular riqueza para os acionistas; focando, portanto, no desempenho social ao invés do desempenho financeiro (MILES, 2012). Freeman (1984) defende que a sobrevivência e prosperidade da empresa em um horizonte extenso no tempo, devem-se do gerenciamento das preocupações do conjunto dos *stakeholders*. *Stakeholders* são, segundo o autor, “indivíduos ou grupos que podem afetar ou são afetados pelas ações e resultados de uma organização.

Segundo Laplume *et al.* (2008), a teoria pode ser dividida historicamente em três principais períodos: incubação de 1984-1991; desenvolvimento 1991-1998, e maturidade a partir de 1999-presente. No período de incubação, a literatura emergente dos *stakeholders* ficou amplamente restrita a canais de conferências, dissertações, diários de médicos e capítulos de livros. No período de desenvolvimento, houve a publicação de vários trabalhos nas principais revistas de administração acadêmica e ocorreram três conferências acadêmicas dedicadas à teoria dos *stakeholders*, as quais buscavam acelerar a aceitação da teoria no campo de negócios e sociedade (LAPLUME *et al.*, 2008).

Figura 5 – Artigos por tema e por ano



Fonte: Laplume *et al.* (2008)

Dentro do período de análise, os autores identificaram cinco principais temas pesquisados nos artigos publicados: debates teóricos, desempenho da empresa, ação/resposta da empresa, ação/resposta do *stakeholder*, identificação e saliência (LAPLUME *et al.*, 2008). O primeiro tema busca compreender os fundamentos normativos, os problemas e as teorias que competem com a teoria dos *stakeholders*. O segundo procura entender a relação entre

gerenciamento de partes interessadas e desempenho financeiro firme, a relação entre gerenciamento de partes interessadas e desempenho social corporativo, e quais outros resultados organizacionais são afetados pelo gerenciamento das partes interessadas. O terceiro visa entender como as empresas obtêm apoio, gerir e equilibrar os interesses das partes interessadas. O penúltimo tema busca sanar questões relacionadas influência das partes interessadas nas organizações, como elas fazem isso, quando e por quê. Já o quinto tema objetiva compreender como identificar e classificar os *stakeholder*.

Parmar *et al.* (2010) compilaram os resultados de vários estudos para justificar o uso da teoria. As pesquisas mostram que os relacionamentos mutuamente benéficos com as partes interessadas podem aumentar a capacidade de criação de riqueza da corporação; criar retornos mais previsivelmente estáveis; aumentar adaptabilidade por meio do gerenciamento eficaz de contratos multilaterais; aumentar flexibilidade organizacional; motivar os gerentes a reunir as partes interessadas de maneira eficiente para alcançar objetivos financeiros; facilita a formação de alianças, contratos de longo prazo e joint ventures (PARMAR *et al.*, 2010).

2.4.1 Classificando os *stakeholders*

Em uma das contribuições teóricas e conceituais mais reconhecidas relacionadas à teoria dos *stakeholders*, Donaldson e Preston (1995) propõem três teses centrais associadas à teoria: descritiva, instrumental e normativa. Na tese descritiva, a teoria é empregada para descrever e, em alguns casos, explicar comportamentos e características corporativas específicas. É proposta uma estrutura que descreve a empresa como uma coleção de interesses competitivos e cooperativos (DONALDSON; PRESTON, 1995). Segundo Chappelet e Parent, (2015), a abordagem descritiva facilita entendimento dos motivos que levam os *stakeholders* a agirem ou se mobilizarem. A tese instrumental visa examinar os vínculos entre a prática do gerenciamento das partes interessadas e a consecução dos objetivos de desempenho corporativo. Permite analisar os resultados de um determinado comportamento gerencial (PARMAR *et al.*, 2010). A perspectiva normativa ressalta que a teoria pode auxiliar na interpretação da função ou finalidade de uma empresa, possibilitando a identificação de diretrizes morais para seu gerenciamento e operação. É a base fundamental da teoria dos *stakeholders* (ALONSO *et al.*, 2018).

Clarkson (1995) agrupou e classificou as partes interessadas em grupos com interesses e direitos semelhantes. Em sua estratificação, classificou os *stakeholders* em primários e secundários, em concordância com seu grau de importância em relação à empresa. Primários

referem-se a grupos cujo apoio é necessário para a empresa existir, possuem elevado grau de interdependência com a empresa (acionistas, empregados, consumidores e fornecedores). Os secundários não reivindicam formalmente a empresa, influenciam e são influenciados pelas organizações, contudo, sua ausência não afeta diretamente a existência da organização.

Outra possível classificação considera três principais atributos para a estratificação: o poder que um ator social tem para influenciar empresas, a legitimidade de seus relacionamentos com organizações e a urgência de suas reivindicações (MITCHELL; AGLE; WOOD 1997).

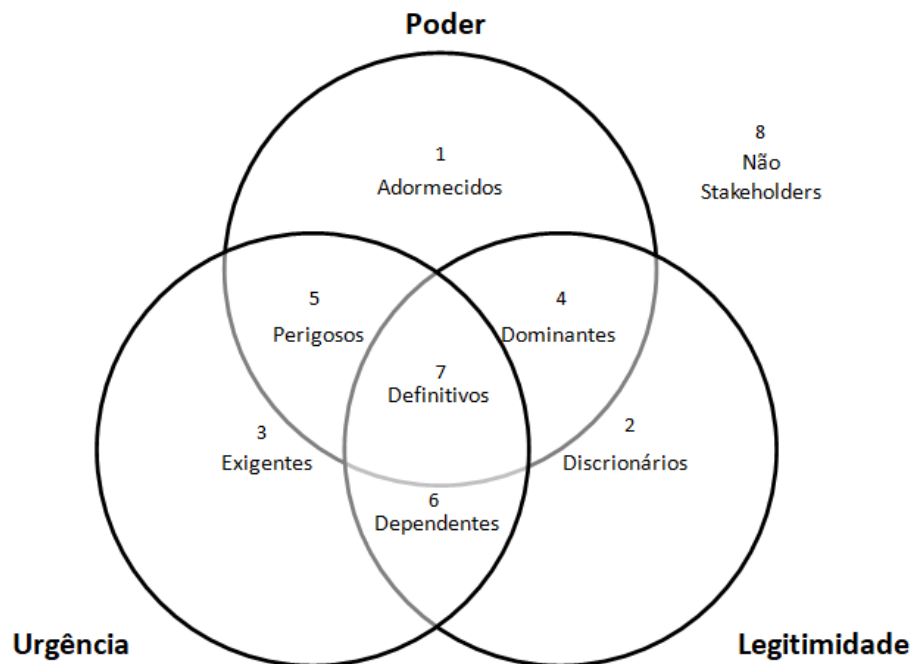
A parte do relacionamento que detém o poder, portanto, tem ou pode obter acesso a meios coercitivos, utilitários ou normativos, a fim de impor sua vontade (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). Não são todos os *stakeholders* que detêm o poder, uma vez que nem todos possuem os recursos indispensáveis para empresa (BARNETT, 2018).

O atributo legitimidade credibiliza as reivindicações das partes interessadas. Atitudes legítimas são percebidas como apropriadas dentro de um sistema de normas, valores, crenças e definições construídas socialmente (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

A urgência é um atributo medido em duas dimensões: sensibilidade ao tempo e criticidade (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). Na primeira dimensão é analisada a velocidade na resposta as reivindicações desejadas pelas partes interessadas; enquanto que na segunda, a importância da reivindicação. Esse atributo, portanto, estuda as relações entre *stakeholders* e gerentes; e explora o grau que as reivindicações exigem atenção imediata (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

Deste modo, os *stakeholders* são divididos em oito classes, dependendo da quantidade de atributos que exibem (figura 6). Quanto maior a quantidade de atribuídos gozados, maior a importância concedida pela empresa às reivindicações requisitadas.

Figura 6 – Tipologia dos *stakeholders*



Fonte: Mitchel, Angle e Wood (1997)

Frooman (1999) elaborou outra possível abordagem para identificação dos *stakeholders*. A abordagem visa responder três perguntas: *Quem são? O que querem? Como estão buscando alcançar seus objetivos?* A primeira questão identifica os atributos e características das partes interessadas; a segunda, determina os interesses e as preocupações deles; e a terceira, refere-se aos meios e métodos utilizados. O autor reconhece a relevância das partes interessadas na estratégia da empresa, podendo esses ajudar ou prejudicar a organização.

Friedman e Miles (2002) formularam um modelo descritivo de envolvimento das partes interessadas, objetivando distinguir os diferentes tipos de *stakeholders*. O modelo é composto de uma matriz 2X2, variando entre necessário e contingente, e no outro eixo, entre compatível e incompatível. A partir do resultado, é possível estudar como e por que ocorrem as mudanças nas relações entre organização e *stakeholders*.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esse vigente capítulo descreve e aprofunda os procedimentos necessários para realização da pesquisa.

3.1 Justificativa da abordagem e método de pesquisa

Este projeto de monografia utilizou como orientação para revisão bibliográfica a metodologia de revisão sistemática de literatura (RSL) e o estudo de caso. A RSL é uma metodologia a qual localiza estudos existentes, seleciona e avalia contribuições, analisa e sintetiza dados e relata as evidências de maneira a permitir conclusões razoavelmente claras sobre o que é e o que não é conhecido (DENYER; TRANFIELD, 2009). Esta abordagem visa minimizar vieses e garantir o rigor, a replicabilidade e, conseqüentemente, a identificação de resultados relevantes (PEREIRA; CHRISTOPHER; SILVA, 2014) através de um processo replicável, científico e transparente; o qual fornece uma trilha de auditoria das decisões, procedimentos dos revisores e conclusões (COOK; MULROW; HAYNES, 1997).

O estudo de caso “*investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e dentro de seu contexto do mundo real*” (YIN, 2015, p.49). Essa metodologia é adotada se colocam questões do tipo "como" e "por que" e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (YIN, 2015). Para este projeto, o estudo de caso será utilizado visando atingir dois objetivos: validar se os resultados encontrados na RSL são coerentes com os métodos de ações de mitigação aplicados pelos *stakeholders* de uma cadeia de suprimentos de alimentos e entender que tipo de relacionamentos há entre os *stakeholders* quando ocorre um *recall*.

3.2 Revisão sistemática de literatura

O seguinte projeto segue os quatro estágios propostos por Tranfield, Denyer e Smart (2003), os quais consistem: na formulação de uma questão (1), localização dos estudos (2), seleção e avaliação dos estudos (3) e análises e sínteses (4). Segundo Badger *et al.* (2013) é incontestável que o ponto de partida/inicial de uma pesquisa seja a elaboração clara do problema ou questão. Para iniciar, portanto, a RSL, foi elaborada uma pergunta de partida sobre o que deseja pesquisar.

Em seguida, foi desenvolvido o protocolo da RSL (quadro 2). O protocolo deve fornecer descrições explícitas das etapas a serem tomadas (TRANFIELD; DENYER;

SMART, 2003), objetivando orientar toda a revisão, reduzindo as possíveis fontes de viés que propiciam os autores a tomarem decisões idiossincráticas em diferentes estágios do processo de revisão (BADGER *et al.*, 2000).

Quadro 2 – Protocolo da RSL

Etapas	Descrição
<i>Formulação das perguntas</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Quais os principais trabalhos utilizando a teoria dos <i>stakeholders</i> em gestão de operações e supply chain management? 2) Quais as principais contribuições da teoria para eventos de <i>recall</i> de alimentos? 3) Quais são os papéis dos principais <i>stakeholders</i> em <i>recall</i> de alimentos?
<i>Localizando estudos</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Pesquisa nas bases de dados: Web of Science, EBSCO, Scopus e Scielo. - Pesquisas até agosto de 2020 sem restrição de início.
<i>Seleção e avaliação do estudo</i>	<ul style="list-style-type: none"> - 1ª seleção: título, resumo e triagem de palavras-chave; - 2ª seleção: introdução, conclusão e analisar critérios de inclusão e exclusão; - 3ª seleção: leitura e avaliação de artigos completos.
<i>Análise e síntese</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Ler atentamente os trabalhos; - Usar os <i>softwares</i> Start para excluir duplicações e classificar os artigos; e, QDA Miner para codificar e analisar o conteúdo com base no que se pretende responder a partir das perguntas da pesquisa; - Analise o conteúdo dos artigos selecionados para responder às perguntas da revisão usando as ferramentas do QDA Miner.

Fonte: autora (2021)

Uma vez explícitas as atividades a serem realizadas, foram formuladas as palavras chaves e *strings*, objetivando responder as perguntas secundárias que dão base para melhor entendimento sobre o tema abordado, possibilitando a formulação de uma resposta para a pergunta principal. Para isso, foram seguidas as sugestões de Jesson *et al.* (2011) para identificação das palavras chaves: selecionar palavras da pergunta da pesquisa, identificar palavras semelhantes e relacionadas e identificar as palavras-chave e termos do assunto nos bancos de dados. Posteriormente, foram construídas *strings* de busca com auxílio de operadores, de modo, a melhorar/aprimorar os resultados encontrados. São necessários conhecimentos e habilidades especializadas para a identificação das palavras-chave e dos bancos de dados a serem utilizados (BADGER *et al.*, 2000). Ambos (palavras-chave e banco de dados), portanto, foram revisados por pesquisadores do tema estudado. O Quadro 3 apresenta as questões secundárias, as palavras-chaves e as *strings* desenvolvidos neste trabalho.

Quadro 3 – Questões, palavras-chaves e *strings* da RSL

Questões	Palavras-chaves	Strings
1) Quais os principais trabalhos utilizando a teoria dos <i>stakeholders</i> em gestão de operações e supply chain management?	Stakeholder theory Operation Supply chain Supply net Value chain	"stakeholder theory" AND ("operation*" OR "supply chain*" OR "supply net*" OR "value chain*")
2) Quais as principais contribuições da teoria para eventos de <i>recall</i> de alimentos?	Stakeholder Interested part Related part Actor Agent Player Collaborator Partner Recall Food	("stakeholder*" OR "interested part*" OR "related part*" OR "actor*" OR "agen*" OR "player*" OR "collaborator*" OR "partner*") AND "recall" AND "food*"
3) Quais são os papéis dos principais <i>stakeholders</i> em <i>recall</i> de alimentos?	Stakeholder Interested part Related part Actor Agent Player Collaborator Partner Role Influence Interest Power Urgency Legitimacy Recall Food	("stakeholder*" OR "interested part*" OR "related part*" OR "actor*" OR "agent*" OR "player*" OR "collaborator*" OR "partner*") AND (role* OR influence* OR interest* OR power* OR urgenc* OR legitimac*)AND "recall" AND "food*"

Fonte: autora (2021)

Seguindo o requisito de transparência do processo, a RSL utiliza um conjunto de critérios de seleção explícitos para avaliar a relevância de cada estudo encontrado, com a finalidade de verificar se esse aborda a questão de revisão. Os critérios estabelecidos devem ser registrados e detalhados, com a finalidade de disponibilizar as decisões do revisor para consulta e avaliação. (DENYER; TRANFIELD, 2009). O quadro 4 visa facilitar o processo de registro e visualização dos critérios de inclusão e exclusão estabelecidos.

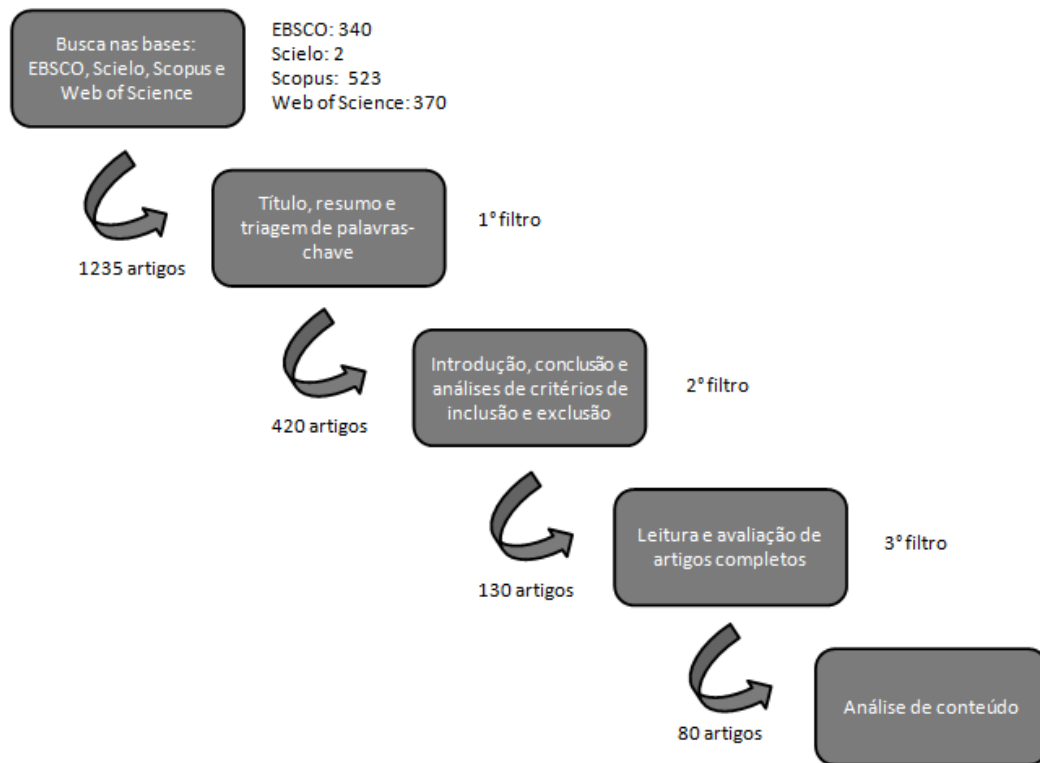
Quadro 4 – Critérios de inclusão e exclusão

Filtro	Critério	Inclusão	Exclusão
1	Acesso	Estar redigido em inglês ou português	Não possuir acesso ao trabalho. Não estar redigido em inglês ou português.
	Foco	Conceitos de <i>stakeholders</i> em um contexto de gestão de operações e cadeia de suprimentos	Conceitos relacionados cultura, educação, geografia, indústria alimentícia para animais, medicina, meio ambiente, neurociência, nutrição, sociologia
	Recall	Tratar <i>recall</i> no sentido de remoção em um contexto de problemas do produto	Não se referir ao conceito de remoção; tratar de <i>recall</i> no sentido do verbo em inglês (recordar/relembrar); utilizar para retomar uma citação e/ou conceito.
	Tipo de documento	Periódico científico revisados por pares	Jornais de negócios, revistas correntes, livros, conferências, relatórios e sites.
2	Stakeholders	Definir claramente os papéis do <i>stakeholders</i> e/ou sua importância	Não definir claramente os papéis dos <i>stakeholders</i> e/ou sua importância; foco na área de psicologia.
	Unidade de análise	Organizações ou indústria alimentícia	Comunidades ou não relacionados a organizações

Fonte: autora (2021)

Após os estabelecimentos dos critérios a serem avaliados, iniciou-se o processo de seleção dos artigos. Para tal, foram selecionadas as bases: *EBSCO*, *Scielo*, *Scopus* e *Web of Science*. Foram retornados 1235 artigos ao todo, os quais 285 eram duplicados. A remoção da duplicata de artigos foi realizada com o auxílio do software StArt. Os resultados da revisão sistemática e cada filtro podem ser observados na Figura 7.

Figura 7 – Filtros aplicados à revisão sistemática de literatura



Fonte: autora (2021)

As duas últimas etapas da revisão sistemática de literatura são a análise e síntese. O objetivo da análise é separar cada artigo em partes constituintes e descrever como cada um se relaciona com o outro (DENYER; TRANFIELD, 2009). Para isso, foi utilizada a análise de conteúdo. De acordo com Krippendorff (2004, p. 18): “*a análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa para fazer inferências replicáveis e válidas de textos (ou outra matéria significativa) para os contextos de seu uso*”. Trata-se de uma metodologia utilizada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos. Por ser uma técnica, envolve uma sequência de procedimentos que garantem replicabilidade, confiabilidade e fornece novos *insights*, aumentando a compreensão do pesquisador dos fenômenos estudados. Foi utilizado o software QDA Miner para auxiliar na separação e principalmente, no relacionamento entre os conteúdos dos artigos estudados. Já a síntese objetiva associar partes identificadas em estudos individuais, todavia, é necessário ir além da descrição; sendo imprescindível desenvolver um conhecimento que não é aparente na leitura dos estudos individuais isoladamente (DENYER; TRANFIELD, 2009).

3.3 Estudo de caso

O seguinte projeto segue os cinco componentes de um projeto de pesquisa proposto por Yin (2015): formulação de questões do estudo, unidade de análise e os critérios para interpretar as descobertas. Essa monografia utilizou dados coletados por Lucas de Oliveira, na sua dissertação estudo “*O papel dos stakeholders na gestão de riscos em recalls na cadeia de alimentos*”, realizada sob a supervisão da mesma orientadora. Duas perguntas foram elaboradas para iniciar o estudo de caso:

- Quais são os papéis dos principais *stakeholders* em *recall* de alimentos?
- Quais os relacionamentos entre os *stakeholders* durante um evento de recall de alimentos?

A primeira questão objetiva validar o resultado encontrado na RSL, identificando se as ações de mitigação de *recall* encontradas na literatura estão sendo praticadas pelos atores envolvidos direta ou indiretamente na cadeia de suprimentos de alimentos. Já a segunda, visa entender se há relacionamento entre os *stakeholders* durante um evento de recall e qual a natureza deste relacionamento: cooperação ou conflito. Na RSL foi identificado que há relação entre os *stakeholders* nas ações de mitigação, o estudo de caso busca entender se os relacionamentos são os mesmos durante um *recall* de alimentos.

Na sequência, foi definida a unidade de análise. A unidade de análise são as ações de mitigação de *recall* praticadas pelos *stakeholders* envolvidos direta ou indiretamente nos eventos de *recall*. Foram considerados três eventos de *recall* e diferentes *stakeholders* envolvidos nestes.

Em função do contexto de pandemia por Covid-19, a coleta de dados foi realizada de forma de *online* por *softwares* de videoconferência (*Google Meet, Skype e Microsoft Teams*). Para realizar a entrevista, foi elaborado um roteiro de pesquisa, objetivando mapear as questões a serem abordadas e a ordem das perguntas. A escolha das empresas seguiu cinco critérios:

1. Atuação no setor de alimentos: esta monografia busca entender ações de mitigação de *recall* na indústria de alimentos. *Recall* em outros setores está fora do escopo da pesquisa;
2. Ter passado por um processo de *recall* entre 2015 e 2020 uma vez que a RDC, relatório de que padroniza *recall* de alimentos no Brasil, foi elaborada neste ano;
3. Severidade média ou alta do *recall*: problema do produto pode causar problemas à saúde ou até ao óbito do consumidor;

4. Empresas localizadas no Brasil: entender as ações de mitigação no contexto brasileiro;
5. Buscar *stakeholders* que atuam na fase preventiva e na contenção de impacto para entrevista: eles têm maior conhecimento sobre ações de mitigação.

Seguindo os critérios estabelecidos, foram identificadas um total de 40 campanhas de *recalls* realizadas entre 2015 e 2020, distribuídas em 14 empresas. Foi utilizado e-mail, telefone e redes sociais para contatar as empresas selecionadas. Do total, 2 empresas concordaram em participar da entrevista, 8 recusaram o convite ou não tinham disponibilidade para participar e 4 não retornaram as tentativas de contatos.

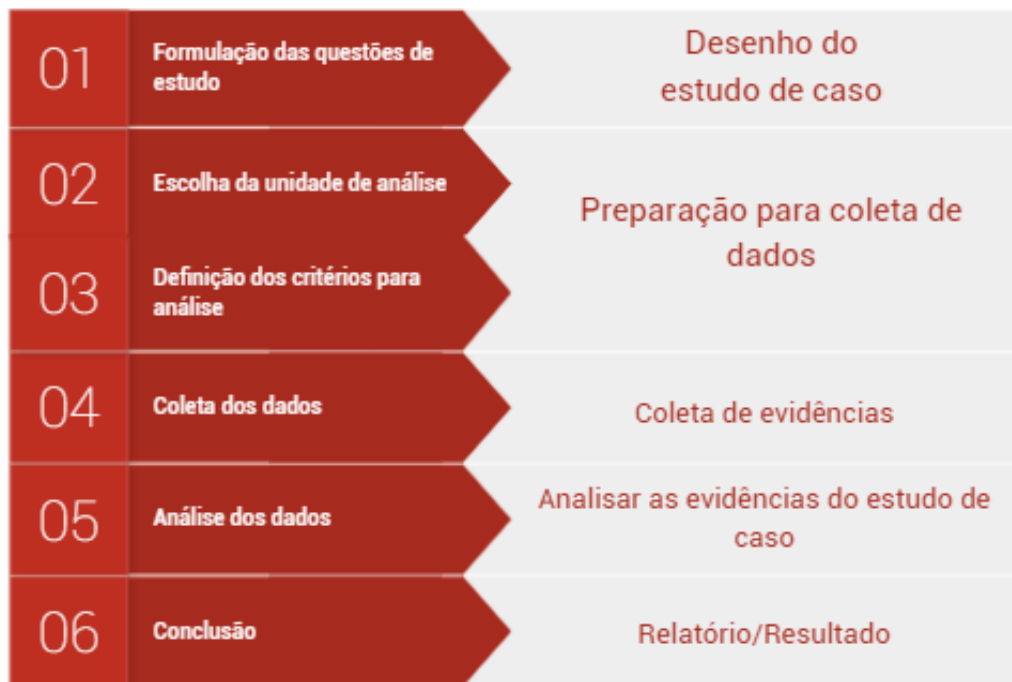
Visando ampliar as fontes de evidências empíricas para o estudo de caso, foram contatados *stakeholders* que não atuam na empresa focal, mas que atuam de modo direto ou indireto na gestão de um incidente de *recall* de alimentos. O acréscimo de novos *stakeholders* possibilitou uma visão abrangente das ações de mitigação, uma vez que diferentes pontos de vistas foram considerados na pesquisa. A seleção dos *stakeholders* a serem entrevistados foi feita segundo indicações durante as entrevistas e em pesquisa nas mídias sociais com foco profissional, como o *LinkedIn*.

Toda a etapa de coleta de dados - elaboração do roteiro, seleção das empresas, contato com possíveis entrevistados, condução e transcrição das entrevistas - foi conduzida por Oliveira (2021) e está detalhada em seu estudo “*O papel dos stakeholders na gestão de riscos em recalls na cadeia de alimentos*”. A pesquisa de Oliveira (2021) e o trabalho vigente participam, em colaboração com outras pesquisas, do projeto FAPESP “*Recalls em cadeias de alimentos: como as tecnologias de informação podem contribuir para evitá-los?*” sob coordenação da orientadora de ambos, Andrea Lago da Silva.

Para análise, foi utilizado o software QDA Miner para auxiliar na separação e principalmente, no relacionamento entre os conteúdos dos eventos estudados. O software permitiu a análise de dados qualitativos através da organização, codificação, anotação, recuperação e análise de documentos e imagens (QDA, 2021). Para categorização das ações de mitigação dos eventos de *recall* e dos relacionamentos entre *stakeholders* identificados, foi necessária antes a construção de um codebook (ver apêndice B).

A figura abaixo resume todas as etapas seguidas no desenvolvimento do vigente estudo de caso:

Figura 8 - Etapas do estudo de caso



Fonte: Autora (2021)

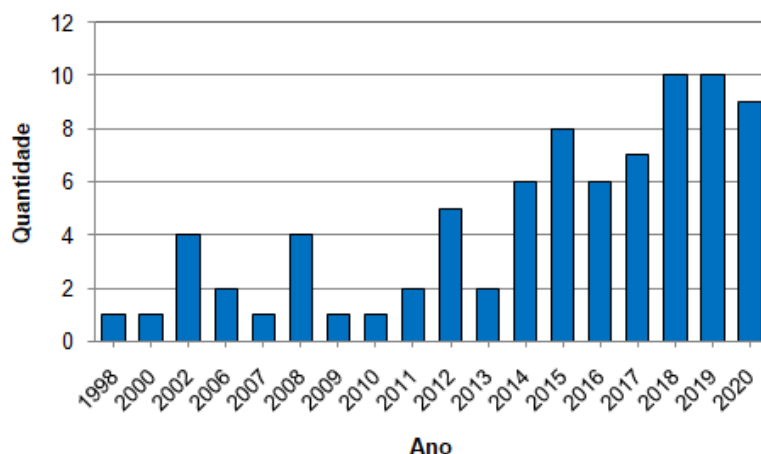
4. ANÁLISE DOS DADOS DA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA

4.1 Análise descritiva

A primeira etapa da análise é extrair e armazenar informações nos formulários de extração de dados para cada estudo incluído na revisão (DENYER; TRANFIELD, 2009). Para uma análise dos artigos selecionados, foi avaliado o ano de publicação, os periódicos e os temas de cada autor. Na avaliação cronológica (ver gráfico 1), vemos que o tema estudado neste projeto é atual, há apenas dois artigos antes do ano 2000. Nota-se uma tendência de crescimento na publicação de artigos na área. Nos últimos cinco anos, foram publicados 51,85% dos artigos selecionados. O artigo mais antigo “*Spanning the GAP - the theoretical principles that connect stakeholder policies to business performance*” de Slinger (1998) identificou uma conexão entre as políticas dos *stakeholders* e o desempenho empresarial. O autor buscou provar que apesar de críticos da teoria dos *stakeholders* indagarem a efetividade da teoria, por a considerarem generalista e de difícil aplicação; é possível aplicá-la, e sua utilização aumenta o desempenho da teoria.

Ao longo dos anos, houve uma alteração de foco nas pesquisas. A evolução do interesse da teoria dos *stakeholders* na literatura, os autores começaram a estudar as contribuições da aplicação da mesma em diversos setores industriais. Dos oito artigos publicados em 2020, cinco focaram no papel dos *stakeholders* em ações de *recall* de alimentos; dois aplicaram a teoria em organizações chinesas, averiguando se os benefícios de sua aplicação se estendem a países emergentes; e por fim, um artigo utilizou a teoria dos *stakeholders* para entender como as empresas podem fazer a transição para um processo de planejamento de vendas e operações sustentável para melhorar o desempenho econômico, ambiental e social.

Figura 9 – Artigos por ano



Fonte: autora (2021)

Analisando os periódicos (quadro 6), é possível notar que vários jornais estão publicando artigos na área. No total, foram contabilizados 62 jornais distintos. Combinando essa diversidade com a tendência de crescimento na publicação de artigos averiguada na análise cronológica, pode-se novamente confirmar que o tema está sendo bastante discutido na literatura de gestão de cadeia de suprimentos e de operações. Os periódicos selecionados são revisados por pares, assegurando a qualidade desse projeto. Um ponto de destaque é a presença apenas de periódicos internacionais. Apesar da diversidade de jornais publicando o assunto, os 15 com maior quantidade de artigos selecionados são responsáveis por 41% dos artigos escolhidos para esta RSL.

Quadro 6 – Artigos por periódico

Periódicos	Artigos	Periódicos	Artigos
Business Strategy and the Environment	4	Academy of Management Perspectives	1
Journal of food protection	3	American Journal of Agricultural Economics	1
Sustainability	3	Aquaculture	1
Business & Society	2	Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics	1
Corporate Governance	2	BMC Public Health	1
European Journal of Operational Research	2	Business Ethic	1
Industrial Management and Data Systems	2	Business Horizons	1
International Journal of Environmental Research and Public Health	2	Decision Sciences	1
International Journal of Supply Chain Management	2	Food Control	1
Journal of Business Ethics	2	Food Policy	1
Journal of Purchasing and Supply Management	2	Food Science and Tecnology	1
Journal of Supply Chain Management	2	Foodborne Pathogens and Disease	1
Production Planning & Control	2	Horttechnology	1
Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review	2	International Food and Agribusiness Management Association	1

Continuação

Periódicos	Artigos	Periódicos	Artigos
International Journal of Engineering Business Management	1	Measuring Business Excellence	1
International Journal of Food Studies	1	Nutrition & Dietetics	1
International Journal of Information Management	1	Open Forum Infectious Diseases	1
International Journal of Innovation and Technology Management	1	Organization & Environment	1
International Journal of Logistics Systems and Management	1	Organization Science	1
International Journal of Operations & Production Management	1	Procedia Manufacturing	1
International Journal of Production Economics	1	Quality Assurance and Safety of Crops & Foods	1
International Journal of Sustainable Construction Engineering & Technology	1	Resources Policy	1
International Studies of Management and Organization	1	Risk Analysis	1
Journal of AOAC International	1	Social Responsibility Journal	1
Journal of Business Logistics	1	Supply Chain Management	1
Journal of Cleaner Production	1	Sustainable Development	1
Journal of Food Distribution Research	1	Technological Forecasting and Social Change	1
Journal of Marketing Channels	1	The International Journal of Logistics Management	1
Journal of the Science of Food and Agriculture	1	The Journal of Cleaner Production	1
Journal of Transport and Supply Chain Management	1	TQM Journal	1
Journal of World Business	1	Trends in Food Science & Technology	1

Fonte: autora (2021)

O Quadro 7 representa a metodologia de pesquisa utilizada em cada artigo. As três metodologias que apareceram com maior frequência nos artigos foram: revisão de literatura, survey e estudo de caso. Juntas elas representam 81,25% dos artigos selecionados.

Quadro 7 - Metodologia dos artigos

Metodologia	Artigos
Revisão de literatura	25
Survey	22
Estudo de caso	18
Modelagem	6
Método misto	5
Experimento	2
Revisão sistemática de literatura	1
Simulação	1

Fonte: autora (2021)

Finalmente, o quadro 8 exibe os autores dos artigos selecionados e seus respectivos temas.

Quadro 8 – Autores e seus temas

Autores	St ak eh ol de r	R ec all	Al im en to s	Autores	St ak eh ol de r	R ec all	Al im en to s
Karlsson et al. (2017)	*			Kovács; Spens (2006)	*		
Schneider (2012)	*			Co; Barro (2008)	*		
Matthews et al. (2019)	*			Shahbaz et al. (2018)	*		
Lau; Lee; Cheng (2018)	*			Van; Nguyen; Nguyen (2019)	*		
Demirel; Öner (2015)	*			Salem et al. (2017)	*		
Yuen et al. (2017)	*			Graham (2020)	*		
Wahab; Sayuti; Talib (2018)	*			Yang et al. (2020)	*		
Narayanamurthy et al. (2019)	*			Karkinbayeva et al. (2019)	*		
Soundararajan; Brown; Wicks (2019)	*			Awan; Kraslawski; Huiskonen (2017)	*		
Gupta et al. (2018)	*			Bamgboje Ayodele; Ellis; Turner (2016)		*	*
Cui et al.(2018)	*			Johnson-Hall (2017)		*	*
Schenkel et al. (2015)	*			Yu; Hooker (2018)		*	*
Svensson et al. (2018)	*			Duan et al.(2020)		*	*
Zhang et al. (2013)	*			Qian et al. (2020)		*	*
Busse (2016)	*			Love et al. (2019)		*	*
Cesar (2019)	*			Harrison (2013)		*	*
Weng; Chen; Chen (2015)	*			Sohn; Oh (2014)		*	*
Simmons (2008)	*			Wilson et al. (2016)		*	*
Reed (2002)	*			Chavez; Seow (2012)		*	*
Cantor et al. (2013)	*			Chebolu-Subramanian; Gaukler (2015)		*	*
Manders; Caniels; Ghijsen (2016)	*			Wilson et al. (2014)		*	*
Betts; Wiengarten; Tadisina (2015)	*			Viazis et al. (2015)		*	*
Johansson (2006)	*			Tang; Babich (2014)		*	*
Cheng; Ahmad (2010)	*			De Jonge et al. (2007)		*	*
Dang; Jasovska; Rammal (2019)	*			Roth et al. (2008)		*	*
Boland; Cooper; White (2015)	*			Osborne et al. (2006)		*	*
Yu; Ramanathan (2012)	*			Hanson et al. (2011)		*	*
Sirgy (2002)	*			Collado; Corke; Dizon (2015)		*	*
Shankar; Gupta; Pathak (2018)	*			Currie et al. (2019)		*	*
Govender; Abratt (2016)	*			Dodd; Powell (2009)		*	*
Yang (2016)	*			Laestadius et al. (2012)		*	*
Kern et al. (2011)	*			Chammem et al. (2018)		*	*
Bakker; Nijhof (2002)	*			Wong et al. (2000)		*	*
Doh; Quigley (2014)	*			Bumblauskasa et al. (2019)		*	*
Botha; Weiss (2019)	*			Godwin et al. (2012)		*	*
Shubham; Charan; Murty (2017)	*			Liao; Luo; Zhu (2020)		*	*
Sulkowski; Edwards; Freeman (2017)	*			Robson et al. (2020)		*	*
Klassen; Awaysheh (2014)	*			Nakano; Tsuge (2019)		*	*
Slinger (1998)	*			Diabat et al (2012)		*	*
Roscoe et al. (2020)	*			Hu et al. (2017)		*	*

Fonte: autora (2021)

4.2 Como os principais trabalhos da teoria dos *stakeholders* são aplicados em gestão de operações e gestão da cadeia de suprimentos

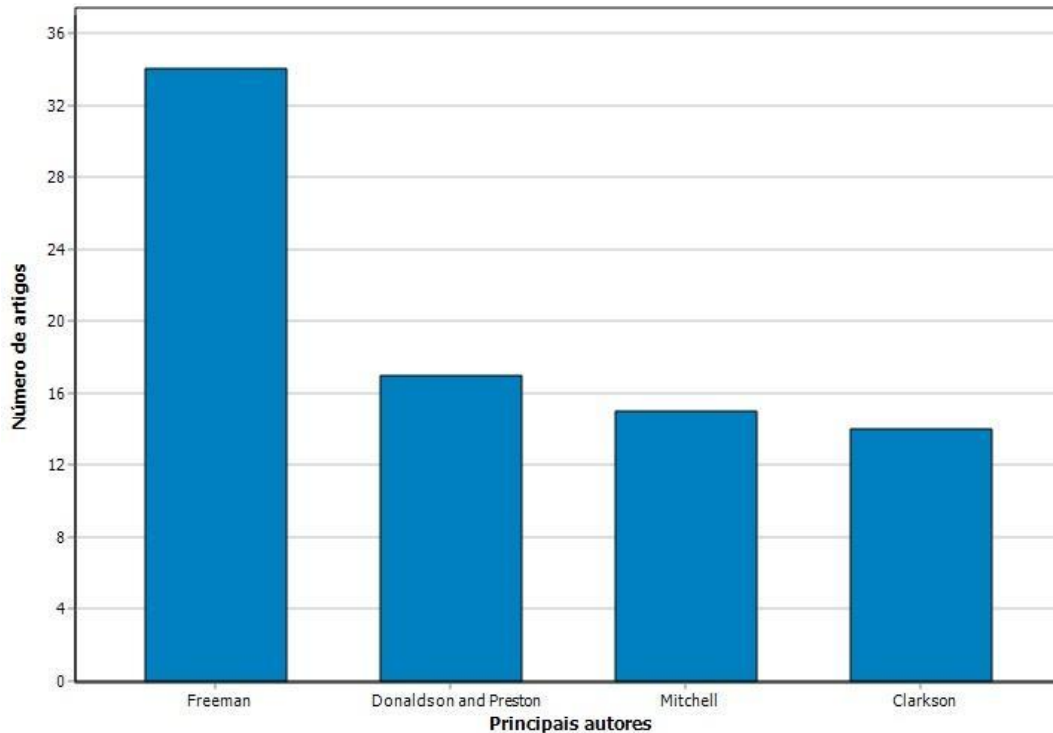
De acordo com Graham (2020), a teoria dos *stakeholders* embasa uma série de estudos que objetivam entender as motivações para as empresas se comportarem de uma determinada maneira. Sua principal função é compreender as organizações em um mundo dinâmico (KARLSSON *et al.*, 2017), distinguindo as diferentes necessidades entre os *stakeholders* e, posteriormente, identificando as tarefas adequadas para sanar as suas necessidades (CUI *et al.*, 2018).

Os *stakeholders* influenciam as políticas e práticas dentro de uma cadeia de suprimentos. A identificação e categorização dos mesmos, auxiliam os gestores na tomada de decisão, influenciando o crescimento e sobrevivência da empresa (KARLSSON *et al.*, 2017). No curto prazo os *stakeholders* formam a imagem da organização e no longo prazo, a reputação, uma vez que a reputação é o resultado da percepção de diversos *stakeholders* (GOVENDER; ABRATT, 2016).

Para identificar como os principais trabalhos da teoria dos *stakeholders* são aplicados em gestão de operações e gestão da cadeia de suprimentos, foi necessário, primeiro, identificar, quais dos principais autores da teoria dos *stakeholders* foram citados nos 49 artigos analisados para esta etapa da RSL. Após a identificação, foram levantadas todas as frases que referenciavam estes autores e agrupadas em categorias (ver codebook no anexo A).

Para a primeira etapa, considerou-se na análise o número de artigos que citavam cada autor, evitando contagem repetida, uma vez que a maior parte era citado mais de uma vez em cada artigo. A síntese da análise pode ser observada no gráfico a seguir:

Figura 10 - Uso dos principais autores da teoria dos *stakeholders* por artigos selecionados



Fonte: autora (2021)

Nota-se que os principais autores citados são Freeman, em 34 artigos; Donaldson e Preston, em 17 artigos; Mitchell, em 15 artigos e Clarkson, em 14 artigos.

Uma provável justificativa para a discrepância no número de artigos que citam os trabalhos de Freeman com relação ao número de artigos que citam os demais autores, deve-se ao fato do autor ser reconhecido pela introdução do conceito de *stakeholders* na área de gestão estratégica (WENG; CHEN; CHEN, 2015; YU; RAMANATHAN, 2012). Desde a publicação do seu livro “Strategic Management: A Stakeholder Approach”, diversos trabalhos foram realizados por diferentes autores, contribuindo para o desenvolvimento da teoria dos *stakeholders* (CO; BARRO, 2008).

Os artigos publicados dentro da gestão de operações e gestão da cadeia de suprimentos exploram os conceitos apresentados por Freeman para:

- Definir quem são os *stakeholders* dentro de uma organização (WAHAB; SAYUTI; TALIB, 2018; GUPTA *et al.*, 2018; CUI *et al.*, 2018; SCHENKEL *et al.*, 2015; BUSSE, 2016; REED, 2002; CANTOR *et al.*, 2013; MANDERS; CANIËLS; GHIJSEN, 2016; BETTS; WIENGARTEN; TADISINA, 2015; CHENG; AHMAD,

2010; DANG; JASOVSKA; RAMMAL, 2019; BOLAND; COOPER; WHITE, 2015; YU; RAMANATHAN, 2012; SHANKAR; GUPTA; PATHAK, 2018; KERN *et al.*, 2011; SHUBHAM; CHARAN; MURTY, 2017; KLASSEN; AWAYSHEH, 2014; SHAHBAZ *et al.*, 2018; VAN; NGUYEN; NGUYEN, 2019; SALEM *et al.*, 2017; GRAHAM, 2020; YANG *et al.*, 2020);

- Entender a importância dos relacionamentos entre *stakeholders* e a organização (KARLSSON *et al.*, 2017; SOUNDARARAJAN; BROWN; WICKS, 2019; CUI *et al.*, 2018; SCHENKEL *et al.*, 2015; ZHANG *et al.*, 2013);
- Reforçar a importância dos gestores na aplicação da teoria dos *stakeholders* (YUEN *et al.*, 2017; WAHAB; SAYUTI; TALIB, 2018; SVENSSON *et al.*, 2018; CANTOR *et al.*, 2013; DANG; JASOVSKA; RAMMAL, 2019; BAKKER; NIJHOF, 2002; ROSCOE *et al.*, 2020; SHAHBAZ ET AL., 2018; SALEM *et al.*, 2017);
- Entender como os *stakeholders* geram vantagem competitiva e como criar valor para as partes envolvidas (KARLSSON *et al.*, 2017; LAU; LEE; CHENG, 2018; CUI *et al.*, 2018; SCHENKEL *et al.*, 2015; SVENSSON *et al.*, 2018).

Um total de 21 artigos (dos 49 analisados) definiram *stakeholders*, usando a definição do artigo seminal, ou seja, como “*qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelas decisões e pelo cumprimento dos objetivos corporativos*” (FREEMAN, 1984, p. 54). Contudo, apenas um total de três artigos usou a classificação dos *stakeholders* proposta por Freeman. A baixa quantidade de artigos se deve a preferências dos autores por usar classificações de autores da mesma área de atuação, e, portanto, mais específicas ao tema estudado. De acordo com Karlsson *et al.*, (2017), há várias categorizações diferentes na teoria do *stakeholders*, entretanto, a maioria é baseada em percepções empíricas gerais e raciocínio lógico, ao invés de testes paramétricos. A categorização proposta por Freeman é considerada ampla (BETTS; WIENGARTEN; TADISINA, 2015).

Os trabalhos de Freeman mostram que as organizações precisam estabelecer relacionamentos frutíferos com *stakeholders* para ter sucesso (KARLSSON *et al.*, 2017), os fornecedores são considerados *stakeholders* importantes, pois têm efeitos decisivos na estratégia corporativa e nas operações da empresa (ZHANG *et al.*, 2013); e, portanto, é importante criar e manter relacionamento com eles. A vantagem competitiva e o desempenho da organização dependem da capacidade dos gerentes de reagir às demandas dos *stakeholders* e manter um relacionamento com eles (SCHENKEL *et al.*, 2015).

A teoria dos *stakeholders* surgiu para se opor à visão de que o objetivo estratégico de

uma organização deveria ser a criação de valor apenas para os acionistas (ROSCOE *et al.*, 2020). Para a empresa ter sucesso, uma organização qualquer precisa criar valor para todos os *stakeholders* e não apenas os acionistas (KARLSSON *et al.*, 2017). Estratégias de geração de lucro se entrelaçam com a criação de valor para todos os *stakeholders* (SULKOWSKI; EDWARDS; FREEMAN, 2017). As empresas precisam considerar ambos os *stakeholders* -interno e externos - em suas estratégias (SVENSSON *et al.*, 2018), pois os interesses deles impactam diretamente o desempenho dos negócios. Os *stakeholders* devem formular e implementar processos que possam garantir o sucesso de longo prazo da organização (WAHAB; SAYUTI; TALIB, 2018). Freeman descreveu a gama de *stakeholders* em termos de governo, grupos políticos, acionistas, comunidade financeira, grupos ativistas, consumidores, grupos de defesa do consumidor, sindicatos, funcionários, associações comerciais, concorrentes e fornecedores (SIRGY, 2002).

De acordo com a teoria dos *stakeholders*, os gerentes têm obrigação moral de atender aos interesses dos diversos grupos de *stakeholders* (YUEN *et al.* (2017), tendo em mente as necessidades de todos (CANTOR *et al.*, 2013; BAKKER; NIJHOF, 2002). É necessário que os gerentes saibam qual é o propósito da empresa e como a mesma pratica atividades de gestão responsável (CANTOR *et al.*, 2013). Eles são responsáveis por encorajar a colaboração e evitar qualquer ação que possa impactar negativamente as metas e objetivos da organização (DANG; JASOVSKA; RAMMAL, 2019).

Donaldson e Preston (1995) descreveram em seu modelo que a teoria dos *stakeholders* pode ser dividida em três abordagens centrais: descritiva, instrumental e normativa. A tese descritiva foca em explicar como as organizações levam em consideração os interesses dos *stakeholders*. Já a instrumental objetiva identificar conexões, ou a ausência delas, entre a existência de gestão de *stakeholders* e o alcance dos objetivos de desempenho corporativo. Por fim, a tese normativa foca nas razões morais e éticas que devem motivar as ações das empresas. Embora as teses estejam inter-relacionadas, são bastante distintas (CESAR, 2019) e o entendimento de cada uma contribui para o gerenciamento estratégico dos *stakeholders* (DEMIREL; ÖNER, 2015). Estas teses ajudam na adaptação de uma abordagem voltada para os *stakeholders* a um ambiente organizacional (KERN *et al.*, 2011).

Considerada ampla, a definição inclui indivíduos dentro da empresa, como proprietários, gerentes e funcionários, bem como indivíduos e organizações fora da empresa, como fornecedores, clientes, concorrentes, comunidades locais, ONGs ou grupos ativistas, a mídia e agências governamentais (BUSSE, 2016); e, portanto, também classificaram os

stakeholders em internos e externos (KERN *et al.*, 2011). Eles defendem que a teoria dos *stakeholders* é usada para explicar as conexões entre a gestão dos *stakeholders* e o desempenho da empresa (CANTOR *et al.*, 2013). A empresa deve ser vista como uma coalizão de *stakeholders* (YU; RAMANATHAN, 2012).

Clarkson classificou os *stakeholders* considerando sua relevância e proximidade com a empresa e a formalidade das relações entre a empresa e seus *stakeholders* (SVENSSON *et al.*, 2018); categorizando-os em primários e secundários. No total, 12 artigos usaram esta categorização dos 49 artigos selecionados. Os *stakeholders* primários são essenciais para a sobrevivência das empresas (KERN *et al.*, 2011); uma vez que se esses grupos ficarem insatisfeitos e se retirarem do sistema corporativo, no todo ou em parte, a organização será seriamente prejudicada e poderá ser incapaz de funcionar (ROSCOE *et al.*, 2020). Já os secundários são grupos sem vínculo contratual com a organização. A empresa não depende desses grupos para sua sobrevivência, entretanto eles podem causar uma ruptura significativa para a empresa (GOVENDER; ABRATT, 2016). Os grupos de interesse - tanto os *stakeholders* primários, quanto os secundários - podem ter diferentes direitos, objetivos, expectativas e responsabilidades (ROSCOE *et al.*, 2020). Alguns autores distinguiram as questões sociais das questões relacionadas aos interesses dos *stakeholders*, alegando que as empresas e seus gerentes gerenciam as relações com seus *stakeholders*, não com a sociedade (DEMIREL; ÖNER, 2015). Há diferença, portanto, entre responsabilidades para com a sociedade e para com os *stakeholders* (CHENG; AHMAD, 2010).

Tanto Clarkson (1995), quanto Donaldson e Preston (1995) também definiram quem são e como se comportam os *stakeholders*. A visão de Clarkson incorpora direitos e reivindicações; enquanto que na visão Donaldson e Preston pressupõe que os grupos tenham interesses legítimos. Embora estas definições sejam mais específicas do que a de Freeman, ainda são consideradas genéricas, possibilitando que uma ampla quantidade de atores seja considerada como *stakeholders*.

Por fim, o outro autor bastante citado foi Mitchell, Angle e Wood (1997). Em seu trabalho, o autor reconhece que os gerentes lidam com diversos grupos de *stakeholders*, não sendo possível atender sempre os interesses de todos, uma vez que os interesses podem ser conflitantes. Os autores sugerem que os gestores devem priorizar as reivindicações dos grupos mais relevantes para a organização (DEMIREL; ÖNER, 2015). É determinada a relevância por um trio de atributos que impactam no relacionamento de uma empresa com seus *stakeholders*. Compõem o trio - poder, legitimidade e urgência (SVENSSON *et al.*, 2018), já

definidos na revisão de escopo.

As percepções dos gestores que determinam a saliência dos *stakeholders* e decidem quais merecem atenção da gestão (JOHANSSON, 2006; GOVENDER; ABRATT, 2016). Os trabalhos que citaram o autor (KARLSSON *et al.*, 2017; DEMIREL; ÖNER, 2015; SOUNDARARAJAN; BROWN; WICKS, 2019; SVENSSON *et al.*, 2018; BUSSE, 2016; JOHANSSON, 2006; GOVENDER; ABRATT, 2016; KERN *et al.*, 2011; BAKKER; NIJHOF, 2002; SULKOWSKI; EDWARDS; FREEMAN, 2017; CO; BARRO, 2008; VAN; NGUYEN; NGUYEN, 2019; GRAHAM, 2020), buscavam entender quais os principais *stakeholders* para atuar no problema que buscavam solucionar.

O quadro a seguir resume como os principais autores da teoria dos *stakeholders* são utilizados no contexto de gestão de operações e gestão da cadeia de suprimentos:

Quadro 9 - Principais autores e contribuições

Autores	Contribuições
Freeman (1984, 2010)	<ul style="list-style-type: none">- Classificação dos <i>stakeholders</i>;- Definição de quem são os <i>stakeholders</i> dentro de uma organização;- Entendimento de como os <i>stakeholders</i> geram vantagem competitiva e como criar valor para as partes envolvidas;- Importância dos relacionamentos entre <i>stakeholders</i> e a organização;- Importância dos gestores na aplicação da teoria dos <i>stakeholders</i>.
Donaldson e Preston (1995)	<ul style="list-style-type: none">- Categorização da teoria dos <i>stakeholders</i> (3 abordagens);- Classificação dos <i>stakeholders</i>;- Definição de quem são os <i>stakeholders</i> dentro de uma organização;- Explicam a conexão entre desempenho da empresa e gestão dos <i>stakeholders</i>.
Clarkson (1995)	<ul style="list-style-type: none">- Classificação dos <i>stakeholders</i>;- Definição e de quem são os <i>stakeholders</i> dentro de uma organização;- Distinção entre interesses sociais e interesses dos <i>stakeholders</i>.
Mitchell (1997)	<ul style="list-style-type: none">- Definição de quem são os <i>stakeholders</i> dentro de uma organização;- Modelo de saliência para identificar principais <i>stakeholders</i>.

Fonte: autora (2021)

4.2.1 Contribuições da teoria dos *stakeholders* na literatura de gestão da cadeia de suprimentos e gestão de operações

Os artigos selecionados nesta etapa da RSL aplicaram essa teoria na área de gestão da cadeia de suprimentos e/ou gestão de operações, visando identificar seus *stakeholders* para auferir um objetivo estratégico na empresa. Buscando identificar esses objetivos, foram

analisados 49 artigos. Para melhor explorá-los, foi construído o quadro 11, identificando as principais informações dos artigos – tema, autores e assunto específico.

Quadro 10 - Autores, tema e assunto dos 49 artigos analisados

Tema	Assunto específico	Autores
Economia circular	Construir um modelo com base na teoria do stakeholders que associe como as ações colaborativa entre todos os membros da cadeia de suprimentos pode afetar positivamente a implementação de Economia Circular	Gupta et al. (2018)
	Entender como as atividades da cadeia de suprimentos de circuito fechado criam diferentes tipos de valor para as empresas focais e seus stakeholders primários e secundários, que papel os fatores de sucesso estratégico (design de produto, serviços ao cliente e modelos de negócios) desempenham no processo de criação de valor e como os stakeholders influenciam esses fatores.	Schenkel et al. (2015)
Flexibilidade	Analisar como organizações experimentam flexibilidade em toda a cadeia de suprimentos, utilizando como base a teoria dos stakeholders e a teoria das redes	Manders; Caniëls; Ghijzen (2016)
Gerenciamento de compras e suprimentos	Construir um modelo de competência de compra que fornece aos diretores de compras uma série de práticas a serem implementadas a fim de integrar os três principais grupos de stakeholders	Kern et al. (2011)
Gestão de desempenho	Construção de um modelo de balanced scorecard (BSC) mais holística e integrada englobando os stakeholders	Simmons (2008)
	Analisar como as três divisões da teoria do stakeholders estão relacionadas e qual o papel que desempenham para obtenção de licença social para operar na mineração	Cesar (2019)
	Construir um modelo para examinar as ligações entre as relações comerciais com stakeholders, estratégia de operações e desempenho no setor de varejo da China	Yu; Ramanathan (2012)
	Construir um modelo de medição de desempenho corporativo baseado na teoria dos stakeholders	Sirgy (2002)
	Identificar uma conexão entre as políticas dos stakeholders e o desempenho empresarial	Slinger (1998)
	Verificar a relação entre o desempenho da cadeia de suprimentos com três abordagens de gestão dos stakeholders (relacionamento com o fornecedor, relacionamento com o cliente e compartilhamento de risco e recompensa)	Shahbaz et al. (2018)
	Apresentar uma revisão da literatura sobre a prática da gestão da cadeia de suprimentos voltada para o desenvolvimento da indústria de alimentos	Karkinbayeva et al. (2019)
Gestão de riscos	Desenvolver um modelo amplo e genérico das estratégias de gestão de risco das empresas multinacionais em economias em transição, com base na teoria dos stakeholders	Demirel; Öner (2015)
	Desenvolver um modelo para explicar como a pressão dos stakeholders influencia uma empresa a mobilizar recursos de gestão de conhecimento internos para mitigar o risco	Cantor et al. (2013)
	Investigar a gestão de riscos em países emergentes utilizando a teoria dos stakeholders e teoria institucional	Dang; Jasovska; Rammal (2019)
	Identificar e explorar os riscos e as práticas de gestão de risco na cadeia logística de exportação de carvão a granel a partir de uma perspectiva da teoria dos stakeholders	Botha; Badenhorst- Weiss (2019)

Gestão responsável	Fornecer uma estrutura para analisar as estratégias de gerenciamento dos stakeholders na colaboração da cadeia de suprimentos	Co; Barro (2008)
--------------------	---	------------------

Continuação

Tema	Assunto específico	Autores
	Entender como orientação dos stakeholders ajuda a enfrentar os desafios nas cadeias de suprimentos globais	Soundararajan; Brown; Wicks (2019)
Liderança	Criar um modelo de liderança organizacional com base no stakeholders, visando compreender como a influência deles influencia a cultura organizacional adotada na empresa	Schneider (2012)
	Construir um modelo para explicar como a liderança responsável influencia os processos e resultados de uma organização, tendo como base a teoria dos stakeholders	Doh; Quigley (2014)
Logística	Entender quais são os stakeholders e por que eles influenciam nas práticas de armazenagem verde	Wahab; Sayuti; Talib (2018)
	Desenvolver uma estrutura abrangente para a implementação de um sistema de logística alimentar baseado em rastreabilidade, com base na teoria dos stakeholders e teoria do fator crítico	Shankar; Gupta; Pathak (2018)
	Construir um modelo para compreender a resposta dos stakeholders a futuras mudanças no ambiente regulatório e legal em um contexto de logística reversa	Kovács; Spens (2006)
Práticas/Produtos verdes	Desenvolver um modelo de avaliação para analisar as práticas verdes com base nos stakeholders	Narayanamurthy et al. (2019)
	Estabelecer um modelo conceitual sobre as relações entre os stakeholders, a inovação verde e o desempenho da empresa	Weng; Chen; Chen (2015)
	Desenvolver um modelo para explorar os mecanismos que potencialmente explicam os direcionadores e resultados de desempenho das práticas verdes em um contexto de país emergente, baseado na teoria dos stakeholders	Yang (2016)
	Elaborar um modelo que investigue a influência de diferentes grupos de stakeholders na adoção organizacional de práticas de operações sustentáveis em economias emergentes	Shubham; Charan; Murty (2017)
	Explorar as influências dos stakeholders na implementação da diversificação horizontal e vertical de produtos verdes	Van; Nguyen; Nguyen (2019)
Qualidade	Entender como a teoria dos stakeholders pode ser usada dentro de organizações, através da implementação de um modelo de stakeholders em microempresa	Johansson (2006)
Responsabilidade social corporativa (RSC)	Compreender os padrões de adoção de RSC na indústria de manufatura da China utilizando como base a teoria dos stakeholders	Lau; Lee; Cheng (2018)
	Entender como diferentes estratégias de RSC afetam os stakeholders, mais especificamente os fornecedores, em diferentes empresas na China	Zhang et al. (2013)
	Utilizar a teoria dos stakeholders para entender como as responsabilidades corporativas podem mudar para empresas com operações em países em desenvolvimento	Reed (2002)
	Construir um modelo para determinar como o relacionamento dos stakeholders é incorporado na abordagem de organização socialmente responsável	Cheng; Ahmad (2010)

	Entender como os gerentes entendem e percebem os stakeholders dentro do contexto organizacional de uma empresa multinacional produtora de cerveja com sede na África do Sul.	Govender; Abratt (2016)
	Desenvolver um modelo para auxiliar as empresas no desenvolvimento e avaliação das capacidades organizacionais necessárias para abordar e identificar as demandas dos stakeholders relevantes em termos de gestão responsável da cadeia	Bakker; Nijhof (2002)

Conclusão

Tema	Assunto específico	Autores
	Desenvolver uma estrutura para avaliar a interação entre as operações e vários grupos de stakeholders, o que pode facilitar a adoção direcionada de práticas socialmente responsáveis	Klassen; Awaysheh (2014)
	Examinar como a adoção de RSC dos compradores influencia a adoção de RSC dos fornecedores e se a adoção de RSC em compradores e fornecedores correspondentes pode alcançar um resultado ganha-ganha para ambas as empresas em termos de melhoria no desempenho financeiro	Yang et al. (2020)
Tripé da sustentabilidade	Validar o framework proposto Svensson et al (2016) para identificar e classificar os stakeholders em diferentes contextos e tempo nas práticas sustentáveis	Karlsson et al. (2017)
	Ilustrar o papel crítico dos stakeholders nas atividades de melhoria de processos no contexto das PME (pequenas e médias empresas)	Rupert et al. (2017)
	Entender como a pressão dos stakeholders afeta as práticas sustentáveis de organizações de transporte marítimo	Yuen et al. (2017)
	Adotar a teoria dos stakeholders em associação com práticas alimentares sustentáveis para estruturar quadros que permitam a comparação entre clientes e o agronegócio para identificar suas diferenças, melhorar as práticas e oferecer uma base para apoiar a teoria	Cui et al.(2018)
	Entender até que ponto as empresas de todos os setores consideram os stakeholders em seus esforços de sustentabilidade empresarial	Svensson et al. (2018)
	Desenvolver um modelo que investiga como as mudanças nas condições relacionadas à sustentabilidade em um fornecedor influenciam o desempenho econômico dos compradores; utilizando como base a teoria dos stakeholders	Busse (2016)
	Avaliar o efeito do tipo de indústria nas pressões dos stakeholders e como as pressões dos stakeholders identificadas influenciam o investimento ambiental nas operações regulares do dia-a-dia	Betts; Wiengarten; Tadisina (2015)
	Utilizar a teoria do stakeholders para examinar os desafios de implementar sustentabilidade em uma empresa multinacional de laticínios	Boland; Cooper; White (2015)
	Entender como a quebra da complacência e o início de uma cooperação com os stakeholders pode auxiliar as empresas a co-criar valor sustentável	Sulkowski; Edwards; Freeman (2017)
	Entender como as empresas podem fazer a transição para um processo de planejamento de vendas e operações sustentável para melhorar o desempenho econômico, ambiental e social; com base na teoria dos stakeholders	Roscoe et al. (2020)
Identificar as consequências da integração do engajamento dos stakeholders no desenvolvimento sustentável	Salem et al. (2017)	

	Desenvolver e testar um conjunto de hipóteses baseadas na teoria dos stakeholders para examinar a influência da pressão competitiva externa na resposta estratégica interna e na implementação de práticas ambientais a montante	Graham (2020)
	Examinar a relação entre a pressão dos stakeholders e a adoção de práticas sustentáveis na cadeia de suprimentos e o impacto no desempenho da sustentabilidade	Awan; Kraslawski; Huisken (2017)

Fonte: autora (2021)

Após classificar os 49 artigos analisados dentro de 11 temas, foi utilizada a ferramenta QDA Miner para identificar quais dos principais autores da teoria dos *stakeholders* foram citados em cada tema, apresentado na figura a seguir:

Figura 11 - Principais autores da teoria do *stakeholder* por tema

	Economia circular	Flexibilidade	Gerenciamento de compras e suprimentos	Gestão de desempenho	Gestão de riscos	Gestão responsável	Liderança	Logística	Práticas/Produtos verdes	Qualidade	RSC	Tripé da sustentabilidade
Freeman	●	●	●	●	●	●		●	●	●	●	●
Donaldson and Preston			●	●	●	●					●	●
Clarkson	●	●	●	●	●	●	●		●		●	●
Mitchell	●		●			●	●		●	●	●	●

Fonte: autora (2021)

Percebe-se que nas duas categorias com maior quantidade de artigos - RSC e tripé da sustentabilidade (8 e 13 artigos, respectivamente) - e nas categorias gerenciamento de compras e suprimentos (1 artigo) e gestão responsável (2 artigos), os quatro principais autores da teoria dos *stakeholders* são citados. Juntas, estas categorias representam aproximadamente 49% dos artigos analisados. Responsável por introduzir o conceito de *stakeholder* no campo da gestão empresarial (CUI *et al.*, 2018), os trabalhos de Freeman são referenciados em todos os temas, exceto em liderança. Há dois motivos que justificam a ausência do autor neste tema: baixa quantidade de artigos e definição genérica de *stakeholders*. Com relação ao primeiro motivo, no tema liderança, encontra-se apenas 2

artigos, ou seja, a amostra estudada é pequena o que reduz a probabilidade de encontrar algum artigo que referencie o trabalho do autor. Há, entretanto, outras categorias com amostragem única de artigos - flexibilidade, qualidade e gerenciamento de compras e suprimentos - em que Freeman foi citado, mostrando que este motivo por si só, não é suficiente para explicar a ausência de citações. Assim, após a releitura dos dois artigos dentro do tema de liderança, foi encontrado o segundo (e mais provável) motivo. Os gerentes têm recursos limitados para atender a todas as demandas de todos *stakeholders* simultaneamente (GOVENDER; ABRATT, 2016), e, portanto, precisam de algum critério para escolher qual demanda e de qual *stakeholder* irão investir recursos. Os dois autores citados - Clarkson (1995) e Mitchell, Angle e Wood (1997) - em seus trabalhos, ajudam as organizações a categorizarem os *stakeholders* com base em critérios que mostram sua relevância; ajudando os líderes a alocar melhor os seus recursos, desempenhando seu papel de líder de modo mais eficiente.

Apesar de aparecer em mais artigos do que os autores Clarkson (1995) e Mitchell, Angle e Wood (1997); o trabalho Donaldson e Preston (1995) é citado em uma menor quantidade de temas. Nota-se que os autores são citados em temas considerados mais macros dentro da literatura de gestão de operações e gestão da cadeia de suprimentos. Já os autores Clarkson (1995) e Mitchell (1997) se mostraram aplicáveis para temas gerais e específicos dentro da literatura.

4.2.1.1 Economia circular

A crescente popularidade da economia circular no mundo é atribuída à consciência da escassez de recursos e o impacto negativo das atividades econômicas no meio ambiente (GUPTA *et al.*, 2018). Segundo Gupta *et al.* (2018, p. 3), o objetivo da economia circular “*é restaurar o equilíbrio natural otimizando os rendimentos, minimizando o desperdício e fornecendo valor em todo o ciclo de vida do produto e material*”. Uma das principais adversidades para implementação da economia circular nas cadeias de suprimentos reside na ausência de informação adequada sobre os *stakeholders* envolvidos no ciclo do negócio. Uma maneira de suprir essa ausência de informação é introduzindo sistemas de informação dentro da cadeia de suprimentos, como, por exemplo, o *Big Data*. Por essa razão, Gupta *et al.* (2018) desenvolveram um modelo que considera os *stakeholders* necessários para alavancar a análise do *Big Data*, facilitando a execução de práticas de negócios sustentáveis de acordo com os princípios do conceito de economia circular.

A gestão de cadeias de suprimentos em circuito fechado (CLSC: *closed loop supply*

chain) envolve funções de cadeia de suprimentos direta e reversa, incluindo compras verdes, manufatura verde e gestão de materiais, distribuição e marketing verdes, bem como a logística para devoluções de produtos (SCHENKEL *et al.*, 2015). Schenkel *et al.* (2015) procuraram entender como as atividades do CLSC criam diferentes tipos de valor para as empresas focais e seus *stakeholders* primários e secundários, que papel os fatores de sucesso estratégico (design de produto, serviços ao cliente e modelos de negócios) desempenham no processo de criação de valor e como os *stakeholders* influenciam esses fatores. Eles concluíram que as atividades do CLSC criam oportunidades para estender os negócios e mercados de serviços atuais, agilizando os processos de negócios ou reduzindo os custos de produção; e reduzem riscos. Para obter essas vantagens, é necessário a participação dos *stakeholders* primários e secundários na criação de valor.

4.2.1.2 Gestão de desempenho

Uma das preocupações dos gerentes é com a mensuração do desempenho da empresa, uma vez que a mesma ajuda a organização a identificar os seus pontos fortes e fracos e desenvolver estratégias corporativas para capitalizar os pontos fortes e remediar os pontos fracos (SIRGY, 2002). Uma das maneiras de medir o desempenho de uma empresa é através dos *Balanced Scorecard* (BSC). O BSC fornece uma perspectiva mais ampla, holística e orientada para o futuro sobre o desempenho da empresa do que outras medidas de desempenho (SIMMONS, 2008). Simmons (2008) construiu de um modelo de BSC mais holístico e integrado englobando os *stakeholders*. O intuito do modelo é garantir que os gerentes tomem decisões mais eficientes. Para isso, são consideradas as visões de cinco grupos de *stakeholders* distintos: funcionários, clientes, fornecedores, *stakeholders* “fiduciários” - influenciam à distância - e *stakeholders* “silenciosos” - influenciados pelos resultados do processo. Esses grupos juntos são responsáveis por avaliar as políticas de gestão da empresa (filosofias, objetivos e métricas); em seguida avaliar as práticas operacionais (verificando se são efetivas e justas); estudar os resultados da organização (e como os *stakeholders* impactam e dão suporte); analisar as métricas adotadas e, por fim, gerar relatórios sobre gestão de desempenho.

Sirgy (2002) também buscou medir o desempenho corporativo, utilizando a teoria para identificar os *stakeholders* e suas respectivas necessidades. Em seu trabalho, concluiu que o desempenho corporativo das empresas de manufatura pode ser medido por uma pesquisa com representantes de *stakeholders* internos, externos e distais (SIRGY, 2002). O autor concluiu

que o sucesso do negócio (sobrevivência e crescimento a longo prazo da empresa) é determinado pela qualidade do relacionamento entre os vários departamentos organizacionais (*stakeholders* internos), entre os internos e *stakeholders* externos, e entre os internos e distais.

Na linha de desempenho, Yu e Ramanathan (2012) construíram um modelo para examinar as ligações entre as relações comerciais com *stakeholders*, estratégia de operações e desempenho no setor de varejo da China. Um bom relacionamento com o cliente permite os varejistas reduzir os custos operacionais, introduzir produtos / serviços de alta qualidade e fornecer produtos / serviços adequados para atender às demandas dos clientes nos diferentes períodos de temporada. Já um relacionamento bom e próximo com o fornecedor incentiva a busca por estratégias de qualidade e flexibilidade (YU; RAMANATHAN, 2012). Portanto, ao incluir os *stakeholders* as empresas colhem diversos benefícios.

Karkinbayeva *et al.* (2019) construíram um modelo para identificar indicadores, motivadores e barreiras para alcançar a sustentabilidade na cadeia de suprimentos de alimentos, tendo por base a teoria dos *stakeholders*. Após identificar todos os benefícios da integração e colaboração, é necessário que os gerentes saibam os métodos para introduzir a integração e colaboração dentro da organização.

Slinger (1998) identificou uma conexão entre as políticas dos *stakeholders* e o desempenho empresarial. Defendeu que apesar da dificuldade em implantar a teoria dos *stakeholders* – alguns autores criticam a teoria por ser generalista – a teoria está pronta e é possível utilizá-la para melhorar o desempenho empresarial. O autor identificou que uso de informações valiosas - tom de voz, linguagem corporal, uso de metáforas - podem afetar positivamente o comprometimento dos *stakeholders* em situações cooperativas, em especial nos setores em que as inovações criativas e cooperativas são importantes

Já Demirel e Öner (2015) desenvolveram um modelo que funciona como uma ferramenta para auxiliar os colaboradores e gestores a integrarem outros *stakeholders* nos processos de tomada de decisão nos níveis normativo, estratégico e operacional. O modelo foi construído com base nos princípios do pensamento sistêmico e na integração dos *stakeholders* em cada uma das fases do processo de gestão (normativo, estratégico, operacional), dentro do modelo de gestão integrada.

Cesar (2019) analisou como as três divisões da teoria do *stakeholders* estão relacionadas e qual o papel que desempenham para obtenção de licença social para operar na mineração. A teoria dos *stakeholders* pode ser dividida em três tipos: descritiva, instrumental e normativa. Ele percebeu que no setor de mineração, empresas que buscam iniciar operação

de extração de minério enfrentaram adversidades providas socialmente, em caso eles adotem a teoria dos *stakeholders* descritiva primeiro. Visando diminuir essas adversidades, é recomendável que as organizações comecem pela abordagem normativa, uma vez que essa possibilita o ganho da licença social para operar no local.

Shahbaz *et al.* (2018) estudaram três abordagens de gestão com *stakeholders* - relacionamento com o fornecedor, relacionamento com o cliente e compartilhamento de risco e recompensa – para averiguar se a colaboração entre os *stakeholders* resultaria em redução de custos na cadeia de suprimentos e, conseqüentemente, no melhor desempenho da organização. Concluíram que a gestão dos *stakeholders* aprimora o relacionamento entre *stakeholders*, contribuindo para uma maior integração na cadeia, a qual proporcionará uma melhor posição competitiva, pois todos os membros compartilham seus conhecimentos, resultando em uma melhora de qualidade, do prazo de entrega e um enriquecimento da flexibilidade (SHAHBAZ *et al.*, 2018).

4.2.1.3 Gestão de riscos

O risco é inevitável, e, portanto, seu efeito requer compreensão e gerenciamento criterioso (BOTHÁ; BADENHORST-WEISS, 2019). O sucesso ou fracasso de operações de entrada em mercado estrangeiro, por exemplo, são definidos pelas estratégias de gerenciamento de risco adotadas por uma organização (DANG; JASOVSKA; RAMMAL, 2019). Há diversos e variados estudos na literatura sobre gestão de risco, desde as formas de risco até o risco com base no nível de desenvolvimento econômico de um país (DANG; JASOVSKA; RAMMAL, 2019).

Dang, Jasovska e Rammal (2019) estudando a operação de multinacionais em países emergentes, utilizaram a teoria dos *stakeholders* e a teoria institucional para entender a gestão de risco de sucesso ou fracasso das mesmas. Esses autores estruturam um modelo com oito *stakeholders* (clientes, governo, comunidade local, ONGs, empresas de consultoria, empresas concorrentes e funcionários, associações comerciais e fornecedores) e quatro estratégias que auxiliam na gestão de mitigação de riscos (gerenciamento do estado de alerta, retrato do bom comportamento, navegação no estado de conforto e mediação ativa) em empresas multinacionais que operam no Vietnã. Os autores concluíram que o governo é o principal *stakeholders*, considerando o problema analisado. As organizações, ao criar relações de colaboração com o governo e com as agências governamentais, recebem informações sobre desafios operacionais e intensidade competitiva no país (DANG; JASOVSKA; RAMMAL,

2019), aumentando a chance de sucesso na inserção da empresa em um novo mercado.

Outra abordagem na literatura de gestão de riscos é a utilização da gestão de conhecimentos para gerir riscos nas cadeias de suprimentos. Os *stakeholders* são entidades internas e externas que influenciam as políticas e práticas da cadeia de suprimentos de uma empresa (CANTOR *et al.*, 2013) e, assim, constituem um fator chave na mitigação de riscos. Através das pressões exercidas por eles, a empresa é mais facilmente influenciada a adotar uma estratégia para gerir riscos nas cadeias de suprimentos. A utilização da gestão de conhecimentos contribui no aumento da velocidade da empresa em detectar pontos potenciais ou existentes de falha, caso ocorra uma interrupção na cadeia de suprimentos (CANTOR *et al.*, 2013).

Botha e Badenhorst-Weiss (2019) identificaram os riscos e as práticas de gestão de risco na cadeia logística de exportação de carvão a granel na África do sul. Os resultados das pesquisas mostram que há falta de comunicação e visão alinhada entre os *stakeholders* da cadeia logística nas empresas entrevistadas. Eles sugerem que a cooperação estreita entre os *stakeholders* na cadeia de logística, com objetivo de elaborar estratégias para a mitigação de riscos de uma maneira holística e integrada, pode prevenir a ocorrência de riscos na cadeia de suprimentos.

Portanto, alguns dos benefícios usufruídos pelas empresas que aplicaram a teoria dos *stakeholders* em gestão de riscos são: o aumento na velocidade da empresa em detectar pontos potenciais ou existentes de falha, aumento na facilidade para adotar uma estratégia para gerir riscos nas cadeias de suprimentos (em casos de cadeias que não gerenciem seus riscos) e elaboração de estratégias para a mitigação de riscos de uma maneira holística e integrada.

4.2.1.4 Gestão responsável

Co e Barro (2008) forneceram uma estrutura para analisar as estratégias de gerenciamento dos *stakeholders* em iniciativas de colaboração da cadeia de suprimentos. Os autores identificaram que há duas principais estratégias de gestão: estratégias agressivas e estratégias cooperativas. Na primeira, a organização apresenta alguma forma de atitude ou comportamento enérgico em relação aos *stakeholders* em uma tentativa de alterar o comportamento de outros *stakeholders*. Já na segunda, a organização apresenta atitudes ou comportamentos de apoio em relação aos *stakeholders*. O estudo sugere que quando uma organização vê vantagens no arranjo colaborativo, ou seja, acredita que esse arranjo tem potencial para atingir seus objetivos; há uma maior probabilidade da organização trabalhar em

direção aos objetivos cooperando com outros parceiros.

As iniciativas globais envolvendo múltiplos *stakeholders* são instrumentos importantes e têm potencial para melhorar a sustentabilidade social e ambiental das cadeias de suprimentos globais (SOUNDARARAJAN; BROWN; WICKS, 2019). De acordo com esses autores, as iniciativas globais de múltiplos *stakeholders* com um alto grau de capacidade deliberativa (deliberações inclusivas, autênticas e consequentes) impactam positivamente os resultados sociais por meio da tomada de decisão coletiva. Em sua pesquisa, os autores buscaram aprimorar a capacidade deliberativa dessas iniciativas, visando incentivar os *stakeholders* a colaborar voluntariamente dentro de uma cadeia de suprimentos global.

4.2.1.5 Liderança

Encontram-se nesta categoria, apenas dois autores. O intuito é entender como a teoria dos *stakeholders* pode auxiliar as empresas a adotarem um modelo de liderança organizacional e como os *stakeholders* podem ajudar os líderes de organizações na tomada de decisão mais precisas.

Em decorrência da globalização e mudanças tecnológicas, as organizações estão experimentando uma taxa sem precedentes de mudanças ambientais; conseqüentemente para sobreviver no mercado, é necessário que as organizações se adaptem a essas mudanças (SCHNEIDER, 2012). Uma maneira de se adaptar é através do modelo de liderança organizacional. Schneider (2012) propôs um modelo de liderança organizacional dos *stakeholders*, visando prever a eficácia do líder em organizações menos burocráticas. O modelo é aplicado em contextos de fronteiras organizacionais confusas, hierarquias relativamente achatadas (horizontal, ao invés de vertical) e relações de trabalho decorrentes de contratos em vez de empregos (SCHNEIDER, 2012). Em organizações com hierarquias horizontais, a autoridade serve como guia para a cooperação, ao invés de poder para dirigir as ações de um grupo predeterminado dentro da organização (SCHNEIDER, 2012). As organizações, portanto, que adotarem este modelo de liderança organizacional desenvolveram relacionamentos cooperativos com seus *stakeholders*.

Na literatura de gestão, há uma crescente popularidade do tema liderança responsável. Líderes responsáveis conseguem alavancar motivação e criatividade de seus seguidores; considera diversas perspectivas, melhorando a precisão na tomada de decisão; podem ajudar a construir uma cultura interna aberta, inclusiva e diversa, resultando em crescimento, inovação e desempenho da empresa; e são capazes de gerenciar além das fronteiras culturais,

identificando e antecipando problemas e tendências econômicas e sociais críticas para que possam responder de forma mais adequada (DOH; QUIGLEY, 2014). Os *stakeholders*, assim, tanto auxiliam os líderes a obterem melhores resultados, quanto aproveitam os resultados gerados pela adoção de uma liderança responsável.

4.2.1.6 Logística

Enfatizada por autoridades e por consumidores, a importância da logística reversa tem crescido nos últimos anos (KOVÁCS; SPENS, 2006). A logística reversa pode ser definida como “*as recuperações de produtos ambientalmente amigáveis sendo movidas para trás na cadeia de suprimentos reversa, que não precisa ser idêntica à cadeia de avanço*” (KOVÁCS; SPENS, 2006, p. 163). As autoridades por conceber as legislações que uma empresa precisa seguir, exercem pressão nas organizações, de modo que o não cumprimento das leis estabelecidas pode ocasionar em multas e punições. As legislações, todavia, não são fixas; elas podem mudar conforme a necessidade de um governo. Kovács e Spens (2006) estudaram a reação de diversos *stakeholders* às mudanças legislativas esperadas, construindo um quadro de avaliação para as cadeias de suprimentos de reciclagem. Eles propõem que em um cenário otimista, os *stakeholders* focam na cooperação na cadeia de suprimentos para adoção de reciclagem (uma prática comum dentro da logística reversa). Por outro lado, no cenário pessimista, eles questionam a necessidade da adoção de reciclagem na cadeia de suprimentos.

Shankar, Gupta e Pathak (2018) desenvolveram uma estrutura abrangente para a implementação de um sistema de logística baseado em rastreabilidade, com base na teoria dos *stakeholders* e teoria do fator crítico. Os autores constataram que o relacionamento do fornecedor e o relacionamento do cliente têm efeitos positivos e significativos no desempenho da cadeia de suprimentos, uma vez que ao compartilharem seus conhecimentos, possibilitam melhora na qualidade, no tempo de espera e enriquece a flexibilidade do produto (SHANKAR; GUPTA; PATHAK, 2018); e, portanto, integração com *stakeholders* a montante e a jusante da cadeia, trazem benefícios para organização.

4.2.1.7 Outros

Esta categoria é composta de autores que buscaram aplicar a teoria de *stakeholders* em contextos distintos dos apresentados anteriormente. São artigos que são únicos em sua categoria e não foi possível agrupar com outros estudos, por incompatibilidade do tema e, portanto, foram colocados nesta categoria. Assim, a teoria dos *stakeholders* foi aplicada com

diversos objetivos, sendo eles: desenvolver novas escalas de medição de vários itens relacionadas às práticas socialmente responsáveis vinculadas a diversos *stakeholders*; implementação de flexibilidade na cadeia de suprimentos; e influência dos *stakeholders* nos diretores de compras de uma cadeia de suprimentos. Estão agrupados os temas qualidade, flexibilidade e gestão de compras e suprimentos.

A teoria dos *stakeholders* sugere que as organizações devem encontrar um equilíbrio entre os diferentes interesses dos *stakeholders* para serem sustentáveis (JOHANSSON, 2006). Johansson (2006) desenvolveu um modelo para implantar gestão dos *stakeholders* em microempresas, visando atingir a sustentabilidade nos processos. O modelo foi criado considerando a qualidade como um de seus focos, visando aumentar a satisfação dos *stakeholders*. Assim, foi adotado o diagrama de causa-efeito na identificação das necessidades dos *stakeholders*.

Manders, Caniëls e Ghijsen (2016) buscaram entender como as organizações implementam e priorizam a flexibilidade em toda a cadeia de suprimentos de alimentos, utilizando como base na teoria dos *stakeholders* e teoria das redes. Ao analisarem oito indústrias, descobriram que cada membro da cadeia implementa flexibilidade para atender às necessidades diretas do membro da cadeia seguinte e que organizações em diferentes posições na cadeia de suprimentos priorizam diferentes flexibilidades.

Kern *et al.* (2011) construíram um modelo de competência de compra que fornece aos diretores de produtos uma série de práticas a serem implementadas a fim de integrar os três grupos principais de *stakeholders* – fornecedores, clientes internos e funcionários. Em seu estudo, eles descobriram que o fornecedor tem um impacto relativamente mais forte no desempenho de compras do que os demais *stakeholders*.

4.2.1.8 Práticas/produtos verdes

A gestão da cadeia de suprimentos verde ou gestão verde ou sustentabilidade é definida como um “*processo através do qual as melhorias de uma iniciativa ou prática que estão em linha com o negócio verde são avaliadas incorporando o impacto das interações das iniciativas na ecologia alcançada*” (NARAYANAMURTHY *et al.*, 2019, p. 1). Práticas verdes referem-se “*às práticas que as empresas podem empregar para reduzir os efeitos ambientais adversos de seus produtos e operações*” (ZHANG; YANG, 2016, p.2). Ao invés de estudar os ganhos com a implantação da sustentabilidade na cadeia de suprimentos, Narayanamurthy *et al.* (2019), utilizando como base a teoria dos *stakeholders*, identificaram e

classificaram as práticas verdes e os *stakeholders* necessários para implantar a cadeia de suprimentos verde. Foram classificados 8 *stakeholders*, os quais podem ser agrupados dentro de 4 grupos relativos à sua posição na cadeia de suprimentos; e foram identificadas 44 práticas verdes.

Wahab, Sayuti e Talib (2018) desenvolveram um modelo para melhorar a compreensão sobre os antecedentes das práticas de armazém verde. Nesse modelo, tendo como base a teoria dos *stakeholders*, eles identificaram seis fatores potenciais para implantar essas práticas: envolvimento dos funcionários, comprometimento da alta administração, suporte do proprietário, pressão governamental, competição da indústria e a demanda do cliente. Ao focar nesses fatores, a empresa pode aumentar motivação, melhorar saúde dos trabalhadores, aumentar lucro e gerar maiores capacidades inovadoras (WAHAB; SAYUTI; TALIB, 2018). Segundo Zhang e Yang (2016), as vantagens de aderir às práticas verdes são: sustentabilidade do negócio, economia de custos, benefícios ambientais e melhor imagem da empresa. Ao combinar essas vantagens, as práticas verdes podem resultar em um melhor desempenho da empresa (ZHANG; YANG, 2016).

Weng, Chen e Chen (2015) estabeleceram um modelo conceitual sobre as relações entre os *stakeholders*, a inovação verde e o desempenho da empresa. Para os autores, a inovação verde é “*os produtos e processos novos ou modificados, incluindo inovações tecnológicas, gerenciais e organizacionais, que ajudam a sustentar o meio ambiente*” (WENG; CHEN; CHEN, 2015, p.5000). Dos cinco *stakeholders* identificados inicialmente, apenas a conduta dos funcionários e a pressão dos concorrentes e do governo foram associadas a efeitos positivos e significativos nas práticas de inovação verde (WENG; CHEN; CHEN, 2015). Com relação ao desempenho da empresa, concluíram que a inovação verde tem efeitos positivos no desempenho da empresa, tanto financeiros (aumentar participação no mercado, aumentar as receitas de vendas) quanto não financeiro (melhorar imagem corporativa).

Van, Nguyen e Nguyen (2019) exploraram as influências dos *stakeholders* na implementação da diversificação horizontal e vertical de produtos verdes. A diversificação horizontal consiste em incorporar atributos de produtos ambientais ao mix geral de produtos. Já a diversificação vertical pode ser definida como produção de novos produtos verdes (VAN; NGUYEN; NGUYEN, 2019). Os autores concluíram a pesquisa identificando as pressões econômicas ou de marketing como principais impulsionadoras para diversificação de produtos verdes.

Shubham *et al.* (2017) estudaram como grupos distintos de *stakeholders* induzem a adoção organizacional de práticas de operações sustentáveis. Eles separam os *stakeholders* em dois grupos: primários e secundários. Por fornecerem recursos para a empresa, os *stakeholders* primários esperam receber proporcionalmente recursos das empresas em troca ao valor dos recursos que eles contribuíram. Os secundários, por não fornecerem os recursos organizacionais essenciais para operação, sucesso ou sobrevivência da empresa, são menos visíveis. Entretanto, eles reivindicam seus direitos via movimentos sociais, como protestos, manifestações em massa e boicotes de consumidores (SHUBMHAM *et al.*, 2017). Recomenda-se, assim, que as organizações considerem todos os grupos de *stakeholders*, porque ambos influenciam, em diferentes proporções, o desempenho da empresa.

4.2.1.9 Responsabilidade Social Corporativa (RSC)

No século XXI, ser uma organização socialmente aceita é um requisito necessário para fazer negócios (CHENG; AHMAD, 2010). De acordo com Cheng e Ahmad (2010), “os negócios dependem de uma variedade de relacionamentos com os *stakeholders* e de permanecerem conectados com as partes que têm um interesse real ou potencial ou efeito sobre os negócios”. Existe uma extensa quantidade de estudos que relacionam os *stakeholders* com a responsabilidade social corporativa (RSC), uma vez que a aplicação da teoria neste contexto possibilita melhora nos comportamentos éticos das organizações.

Cheng e Ahmad (2010) desenvolveram um modelo para determinar como o relacionamento dos *stakeholders* é incorporado na abordagem de organização socialmente responsável. Eles identificaram sete os fatores que influenciam as práticas RSC dentro de cada grupo de *stakeholders*: demanda do consumidor por bens e serviços “pró RSC”; funcionários; efeito cascata para cima, para baixo e em toda a cadeia de suprimentos (fornecedores seguindo práticas de responsabilidade social corporativa); os governos exigirem divulgação obrigatória do aspecto econômico, ambiental e do desempenho social / RSC das empresas; parcerias e demandas da sociedade civil (fornecimento de contribuições locais para apoiar as demandas da sociedade civil em educação científica e saúde e serviços humanos); e ONGs cada vez mais sofisticadas, coordenadas, desafiadas e divididas.

Yang *et al.* (2020) examinaram como a adoção da RSC pelos compradores influencia o uso de RSC dos fornecedores e se a utilização da RSC pelos compradores e fornecedores pode resultar em ganhos para ambos em termos de melhoria no desempenho financeiro. Os autores concluíram que quando os compradores assumem a liderança na adoção de práticas de

RSC, aumenta a probabilidade dos fornecedores seguirem o exemplo, ajudando assim a empresa alcançar a adoção de RSC. Além disso, empresas que implementam práticas relacionadas a RSC podem melhorar não apenas seu próprio desempenho, mas também o desempenho de seus parceiros da cadeia de suprimentos (YANG *et al.*, 2020).

Zhang *et al.* (2013) estudaram os efeitos da RSC nos fornecedores e a diferença desses efeitos em empresas chinesas com diferentes tipos de propriedade. No trabalho foi identificado que a implementação de uma estratégia focada em RSC pode ajudar as empresas a atrair fornecedores e consolidar relações de cooperação com eles. Os autores constataram que empresas estatais e não estatais têm diferentes intenções de RSC e a usam de maneiras distintas para atingir objetivos estratégicos. As empresas estatais possuem maior facilidade em construir um bom relacionamento com os fornecedores, entretanto, a influência das atividades de RSC nos fornecedores é mais pronunciada para não estatais do que para estatais (ZHANG *et al.*, 2013).

Lau, Lee e Cheng (2018) desenvolveram uma taxonomia (baseada na teoria dos *stakeholders*) determinada empiricamente nos padrões de adoção de RSC, examinando as ligações entre os padrões e os resultados de desempenho dos fabricantes na China. Entre as empresas analisadas foram identificados três grupos (exemplos, desenvolvedores e minimalistas) com base na ênfase adotada pelas organizações com relação à adoção das dimensões de RSC (códigos de conduta ética, gestão ambiental, direitos do investidor, direitos do empregado, direitos do consumidor, gestão de fornecedores e relacionamento com a comunidade social). Empresas com ênfase relativamente alta na implementação da maioria das dimensões de RSC, menos nas dimensões pertencentes a fornecedores e comunidades, foram consideradas do grupo exemplo. Já as com ênfase relativamente alta na RSC em todas as atividades dos *stakeholders* e nas operações éticas internas, menos nos direitos do investidor; constituem o grupo desenvolvedores. Por fim, os grupos minimalistas são as organizações que apresentaram participação relativamente baixa na implementação de iniciativas de RSC. Os autores concluíram que a avaliação das sete dimensões da RSC, possibilita às empresas gerenciarem, equilibrarem e priorizarem as dimensões RSC que desejam (LAU; LEE; CHENG, 2018). A priorização é feita com base nos desempenhos financeiro, operacional, de reputação e de capital social que as organizações desejam alcançar.

Reed (2002) defende que algumas teorias (incluindo a teoria dos *stakeholders*) podem ser significativamente condicionadas pelos contextos em que são empregadas e que há uma ausência de trabalhos neste sentido. Buscando contribuir para suprir essa ausência, o autor

buscou entender quais fatores afetam as responsabilidades das empresas com seus *stakeholders* nos países em desenvolvimento (emergentes). Dois fatores foram identificados: as diferentes circunstâncias (econômicas, políticas e social) sob as quais as empresas têm de operar; e princípios normativos que são ou não incorporados na análise das responsabilidades corporativas para com os *stakeholders*.

Na esfera econômica, há duas diferenças básicas: mercado e estrutura econômica. Os mercados nos países em desenvolvimento tendem a serem menos maduros do que nos países desenvolvidos e, portanto, a natureza menos competitiva dos mercados reflete-se em indicadores como níveis mais elevados de subemprego, níveis mais baixos de participações e maior domínio das empresas familiares (REED, 2002). Já as estruturas econômicas também são distintas. Países emergentes tendem a terem mais economias baseadas em recursos, enquanto as economias dos países desenvolvidos são de natureza industrial.

Na esfera política, foram identificadas duas principais diferenças. A primeira, os direitos civis e políticos, mostram que em países em desenvolvimento os direitos civis e políticos não estão adequadamente estabelecidos na lei, não são efetivamente defendidos pelo sistema jurídico e / ou não podem ser efetivamente exercidos por uma grande porcentagem da população por outras causas, como por exemplo, a pobreza; ao contrário dos países desenvolvidos (REED, 2002). A segunda diferença relaciona-se com as instituições e práticas político-administrativas. Nos países em desenvolvimento, o desenho das instituições pode não estar de acordo com os princípios do estado constitucional, ou em casos extremos, não haver instituições democráticas ou processos democráticos formais (REED, 2002).

Na esfera social, as diferenças são oriundas do nível de atividade da sociedade civil e a densidade de organizações da sociedade civil (REED, 2002). Nesta esfera é avaliada a existência ou não de instituições relacionadas como sociedades de proteção ao consumidor, organizações ambientais. Há diversos fatores que justificam essa diferença entre eles: práticas culturais e religiosas, normas e valores; relações sociais; relações econômicas, entre outros.

O segundo fator diz respeito aos princípios normativos. No total são três princípios que são considerados: a responsabilidade de respeitar atos de autonomia pública; a responsabilidade de cumprir obrigações não assumidas por outros atores; e a responsabilidade de enfrentar os problemas de injustiça histórica (REED, 2002). Segundo o autor, estes princípios tendem a não ser tão relevantes para empresas que operam em países desenvolvidos, uma vez que os atores responsáveis têm maior probabilidade de cumprir suas obrigações; as instituições e processos democráticos (que legitimam e operacionalizam atos

de autonomia pública) são mais vibrantes e; os efeitos das injustiças históricas não são tão graves e / ou são mais adequadamente tratados por outros atores (REED, 2002).

Assim, ao utilizar modelos baseados na teoria dos *stakeholders* é necessário identificar qual o nível de desenvolvimento do país onde foi originado e qual o nível de desenvolvimento do país que será utilizado. Em casos de diferença no nível de desenvolvimento, será essencial avaliar se possíveis adaptações serão necessárias. Um exemplo sobre a diferença é a participação do governo. Em alguns países, através das legislações, eles exercem forte pressão sobre as organizações, enquanto em outros, a pressão é menor e outros *stakeholders* podem ter maior papel em influenciar as empresas.

Klassen e Awaysheh (2014) desenvolveram novas escalas de medição de vários itens relacionados às práticas socialmente responsáveis vinculadas a diversos *stakeholders*. Com essa escala, eles demonstraram que o conjunto de práticas sociais são complementares e a concentração em um grupo pode gerar efeitos colaterais para outros grupos específicos de partes interessadas (KLASSEN; AWAYSHEH, 2014). As práticas socialmente responsáveis retratam as ações de uma organização voltadas para abordar as preocupações dos *stakeholders* (KLASSEN; AWAYSHEH, 2014). A organização, todavia, recebe diversas demandas de seus *stakeholders*, podendo não ser congruentes. Assim, o modelo criado, ajuda a gerir de modo eficiente as práticas socialmente responsáveis.

Os relacionamentos com *stakeholders* estabelecem recursos intangíveis e socialmente complexos que podem aumentar a capacidade das empresas de superar os concorrentes considerando a criação de valor de longo prazo (GOVENDER; ABRATT, 2016). Um modelo de gestão integrada com *stakeholders* fornece uma ferramenta que pode auxiliar as empresas a sustentar e aumentar seu desempenho, analisando as relações entre os diferentes níveis gerenciais e de tomada de decisão de suas organizações (GOVENDER; ABRATT, 2016).

Os gerentes têm tanto a responsabilidade de gerir a reputação de uma organização quanto há necessidade de tomar decisões sobre seus valores, cultura e políticas operacionais (BAKKER; NIJHOF, 2002). A gestão dos *stakeholders* é um desafio para os gerentes, uma vez que grupos de *stakeholders* elaboram imagens da organização no curto prazo e reputações dela ao longo do tempo (BAKKER; NIJHOF, 2002). A reputação da empresa é algo dinâmico, e portanto, deve ser analisada com frequência. Para tomar decisões estratégicas, os gerentes devem identificar os *stakeholders* da organização e, em seguida, eles necessitam entender o que vários grupos de *stakeholders* pensam da empresa (BAKKER; NIJHOF, 2002).

A responsabilidade não é uma noção rígida, mas sim dinâmica. As responsabilidades são atribuídas e reconhecidas por diversos *stakeholders* num processo contínuo e dinâmico; e, portanto, a gestão responsável da cadeia de suprimentos não pode ser estabelecida em um conjunto fixo de diretrizes (BAKKER; NIJHOF, 2002). Por isso, Bakker; Nijhof (2002) propuseram um modelo para avaliar a gestão responsável de uma cadeia, o qual as etapas propostas devem ser continuamente avaliadas. O modelo é composto de quatro etapas: interpretação, integração, monitoramento e comunicação. Na primeira etapa são considerados os interesses dos *stakeholders*, os quais serão traduzidos para planos organizacionais. Na segunda, os planos são convertidos em ações para produtos e/ou processos da empresa. Na etapa de monitoramento as ações são avaliadas e relatadas, visando verificar se os objetivos almejados pela organização foram alcançados de modo adequado. Por fim, na etapa de comunicação, é determinado se os problemas foram suficientemente resolvidos e a resposta é comunicada aos *stakeholders*. Se sim, pode-se reiniciar o ciclo com outro objetivo, ou caso a resposta seja negativa, reinicia-se o ciclo visando buscar melhorias para atingir o objetivo.

A responsabilidade social corporativa é uma estratégia importante para as organizações melhorarem os comportamentos éticos, visando alcançar o desenvolvimento econômico sustentável (YANG *et al.*, 2020). Os conceitos como desenvolvimento sustentável, cidadania empresarial global, pressão e demandas de diversos *stakeholders* ajudam elucidar o papel fundamental da RSC nos negócios (CHENG; AHMAD, 2010). Instaurar o RSC na cadeia de suprimentos melhora o desempenho da empresa e de seus parceiros, para tanto é necessário que haja cooperação e apoio na cadeia de suprimentos, de modo a obter economia de custos na adoção de RSC (YANG *et al.*, 2020).

4.2.1.10 Tripé da sustentabilidade

Segundo Yuen *et al.* (2017, p. 1), sustentabilidade “*envolve atender as necessidades do presente sem comprometer as habilidades das gerações futuras atenderem suas necessidades*”. É vista como um objetivo de longo prazo para as organizações (SVENSSON *et al.*, 2018). Ela é compreendida a partir de três tripés (*Tripple Bottom Line - TBL*): aspectos ambientais, econômicos e sociais (AWAN; KRASLAWSKI; HUISKONEN, 2017), considerados o tripé da sustentabilidade. De acordo com Boland *et al.* (2015), o conceito de sustentabilidade tem suas raízes na teoria dos *stakeholders*, uma vez que a mesma auxilia as empresas a entenderem ~~porque~~ por que a sustentabilidade é uma questão importante. Nesta categoria, portanto, serão abordados os autores que aplicaram a teoria dos *stakeholders* com o

intuito de introduzir a abordagem sustentável dentro das organizações, ou desenvolver as práticas sustentáveis. Dentre as vantagens de se utilizar a teoria dentro do TBL estão: criar vantagem competitiva, reduzir custos, diferenciar os serviços, reduzir impacto de suas operações na sociedade e no meio ambiente, melhorar imagem e reputação da empresa, e melhorar eficiência operacional.

Roscoe *et al.* (2020) aplicaram a teoria dos *stakeholders* para entender como as empresas podem adotar um planejamento de vendas e operações sustentável (SS&OP: *sustainable sales and operations planning*). O S&OP é “*um processo de tomada de decisão e uma ferramenta que pode ser usada para obter alinhamento com seu objetivo principal de desenvolver planos táticos para melhor vincular o lado da demanda do negócio ao lado da oferta*” (PEDROSO; SILVA; TATE, 2016, p. 213). Seu objetivo é combinar a oferta com a demanda, de modo que haja conexão entre as entidades organizacionais (ROSCOE *et al.*, 2020). A demanda, todavia, sofreu alterações ao longo dos anos. Consumidores exigem produtos de origem ética e que cause danos ambientais mínimos, já os acionistas, governos e organizações não governamentais (ONGs), pressionam as organizações para que se comportem de maneira ambiental e socialmente responsáveis.

Um SS&OP objetiva o ganho de flexibilidade, visando atender às necessidades de mudança dos grupos de *stakeholders* externos (ROSCOE *et al.*, 2020). Ao integrar a perspectiva desses *stakeholders*, a empresa estaria optando por um processo de SS&OP que equilibra desempenho econômico, ambiental e social. Caso as empresas não considerem a sustentabilidade em seu desenho estratégico atual, seus concorrentes podem adotar práticas sustentáveis e expulsar as organizações que não atenderem esses requisitos (SVENSSON *et al.*, 2018). Atender, portanto, as necessidades dos *stakeholders* externos influenciam na sobrevivência de uma empresa em seu mercado e na geração de uma vantagem competitiva.

Outros ganhos ao aplicar a teoria dos *stakeholders* na área de sustentabilidade podem ser vistos a seguir. Yuen *et al.* (2017) defendem que o transporte marítimo sustentável é um dos maiores desafios do século XXI, devido ao aumento das regulamentações internacionais. De modo a atender as regulamentações, as empresas estão aderindo iniciativas e tecnologias autorreguladas como, por exemplo, a ISO 14000. Ao adotar essas práticas sustentáveis, as organizações conseguem diminuir o custo operacional, diferenciar seus serviços, reduzir o impacto de suas operações na sociedade e no meio ambiente; e melhorar a imagem e a reputação das companhias de navegação (YUEN *et al.* 2017).

Sulkowski, Edwards e Freeman. (2017) propõem que as empresas podem cocriar valor

sustentável, ou seja, conseguem gerar resultados benéficos de longo prazo tanto para o ambiente e a sociedade, quanto para elas mesmas. Eles defendem que a empresa nem sempre têm interesses diferentes, agnósticos ou mesmo opostos aos de outros *stakeholders*. A suposição de interesses conflitantes sugere que as organizações só adotarão práticas sustentáveis como uma reação à ação dos *stakeholders* (SULKOWSKI; EDWARDS; FREEMAN, 2017). Há também a possibilidade das empresas se envolverem de forma proativa com os *stakeholders*, de modo a “sacudi-los” da complacência para inovar cooperativamente, criando benefícios mútuos para a empresa, a sociedade e o meio ambiente (SULKOWSKI; EDWARDS; FREEMAN, 2017). O estudo, portanto, ao invés de buscar entender como os *stakeholders* influenciam as empresas; os autores analisaram como as empresas podem atuar como agentes capacitadores para interagir com os *stakeholders* de modo a incentivar a cocriação entre os agentes.

Para Cui *et al.*(2018) os *stakeholders* devem trabalhar de forma otimizada para atingir interesses comuns. Ao consolidar um bom relacionamento com seus fornecedores, as empresas fornecem produtos e serviços de alta qualidade aos clientes; ao incluir os clientes no processo de inovação, é possível produzir produtos com maior valor agregado (CUI *et al.*, 2018).

Salem *et al.*(2017) buscaram entender as consequências da integração do engajamento dos *stakeholders* no desenvolvimento sustentável. Eles concluíram que ao considerar as preocupações dos *stakeholders* nas suas operações, uma empresa consegue aprimorar o seu desempenho, reduzindo o custo do uso de recursos e protegendo o meio ambiente.

Graham (2020) também defende a heterogeneidade dos grupos de *stakeholders*, na adoção de práticas ambientais. Em seu estudo, ele classificou os *stakeholders* em dois grupos: internos e externos. A heterogeneidade, em seu trabalho, refere-se ao uso de ambos os grupos de *stakeholders*. Ele concluiu que o papel do grupo interno no desenvolvimento de uma resposta estratégica às pressões externas aumenta a probabilidade de adoção de práticas ambientais do que apenas as pressões externas (GRAHAM, 2020).

Awan, Kraslawski e Huiskonen (2017) buscaram compreender aspectos sociais e não apenas ambientais da sustentabilidade. Em sua pesquisa, concluíram que práticas relacionadas à sustentabilidade ambiental e social em conjunto, resultam em melhor desempenho de sustentabilidade na gestão da cadeia de suprimentos, quando comparadas à adoção de práticas de forma independente. Para conseguir unir as duas perspectivas (ambiental e social), eles utilizaram a teoria dos *stakeholders*. No estudo, os *stakeholders* foram divididos em primários

e secundários, visando verificar se a pressão de ambos teria influência na adoção de práticas sustentáveis. Foi concluído que a participação de todos os grupos de *stakeholders* é fundamental para os gerentes compreenderem os aspectos sociais e ambientais da empresa de manufatura e formularem políticas eficazes (AWAN; KRASLAWSKI; HUISKONEN, 2017).

Para Karlsson *et al.* (2017) o propósito principal da teoria dos *stakeholders* é compreender as organizações no contexto dinâmico global. Para isso a empresa precisa criar e trocar valor com seus *stakeholders* (KARLSSON *et al.*, 2017). Na literatura, especialmente no contexto de sustentabilidade, há diversos modelos que tentam relacionar *stakeholders* internos e externos das empresas em práticas de negócios sustentáveis, todavia, muitos modelos são criados levando em consideração apenas um setor do mercado. Karlsson *et al.* (2017), assim, utilizaram o modelo desenvolvido por Svensson *et al.* (2016), testando-o e o validando em diversos setores do mercado. Neste modelo, os *stakeholders* são divididos em 5 (cinco) categorias: *stakeholders* a montante da cadeia de suprimentos, empresa focal, *stakeholders* a jusante da cadeia de suprimentos, mercado e sociedade. Seus resultados sugerem a possibilidade de aplicação da teoria dos *stakeholders* de forma abrangente, podendo ser útil a empresas de setores diversos. Os autores concluíram que os gestores ao aplicarem a teoria, devem considerar seu contexto de negócios para determinar quais *stakeholders* são relevantes e mais importantes para a operação de negócios da empresa (KARLSSON *et al.*, 2017).

Rupert *et al.* (2017) seguiram na abordagem de qualidade. Os autores estudaram o papel crítico dos *stakeholders* nas atividades de melhoria de processos no contexto das PME (pequenas e médias empresas). Os *stakeholders* contribuem com uma visão mais holística dos processos e oferecem mais oportunidades para melhorias, as quais têm potencial para fornecer benefícios de longo prazo. Uma visão desenvolvida das melhorias de processos pode fornecer um mecanismo importante para entregar melhorias ao tripé da sustentabilidade de uma empresa (RUPERT *et al.*, 2017). As empresas, portanto, conseguem avançar na sustentabilidade em seus processos.

Alguns autores pesquisaram os fatores que podem afetar a implantação da sustentabilidade na empresa. Betts, Wiengarten e Tadisina (2015) avaliaram o efeito do tipo de indústria nas pressões dos *stakeholders* e como as pressões dos *stakeholders* identificadas influenciam o investimento ambiental nas operações regulares do dia a dia. Boland, Cooper e White (2015) utilizaram a teoria do *stakeholders* para examinar os desafios de implementar sustentabilidade em uma empresa multinacional de laticínios. Busse (2016) desenvolveu um modelo que investiga como as mudanças nas condições relacionadas à sustentabilidade em

um fornecedor influenciam o desempenho econômico dos compradores. O autor utilizou a teoria instrumental dos *stakeholders* como os quatro mecanismos (custo de compra, custos de risco de sustentabilidade da cadeia de suprimentos, benefícios de colaboração e benefícios indiretos da autopromoção do fornecedor) de mediação entre as condições relacionadas à sustentabilidade de um fornecedor e o desempenho do comprador.

4.2.1.11 Contribuições

A competência dos *stakeholders* de punir ou recompensar lhes confere o poder de influenciar os resultados de desempenho das empresas (KERN *et al.*, 2011). Identificar, portanto, os *stakeholders* e suas necessidades são essenciais para o sucesso de uma organização. A adoção da teoria dos *stakeholders* pelas organizações visa um objetivo: adquirir benefícios seja econômico ou social. A primeira pergunta da RSL objetivou constatar as contribuições da aplicação da teoria no contexto de gestão da cadeia de suprimentos e gestão de operações. Como resultado, foi desenvolvido o quadro a seguir, resumindo as contribuições com seus respectivos temas.

Quadro 11 - Contribuição do uso da teoria dos *stakeholders* por temas dentro da gestão de operações e em gestão da cadeia de suprimentos

Temas	Contribuições
Economia circular	Agiliza processos de negócios.
Gestão de desempenho	Aumento do comprometimento dos <i>stakeholders</i> ; Auxilia na sobrevivência da empresa; Melhor entendimento dos relacionamentos entre os <i>stakeholders</i> ; Tomada de decisões mais eficientes.
Gestão de riscos	Aumento na velocidade da empresa em detectar pontos potenciais ou existentes de falha; Aumento na facilidade para adotar uma estratégia para gerir riscos nas cadeias de suprimentos (em casos de cadeias que não gerenciam seus riscos); Elaboração de estratégias para a mitigação de riscos de uma maneira holística e integrada; Entrada em mercado estrangeiros.
Gestão responsável	Contribui para tomada de decisão coletiva; Facilita o trabalho em conjunto com outros atores.
Liderança	Adaptação às mudanças do mercado; Melhor tomada de decisão; Visão holística.

Logística	Adaptação da empresa com relação às mudanças legislativas; Compartilhamento de conhecimentos ao longo da cadeia de suprimentos; Melhora na qualidade do produto; Reduz tempo de espera.
Outros (gerenciamento de compras e suprimentos, flexibilidade e qualidade)	Desenvolvimento de processos mais sustentáveis; Melhora na flexibilidade dentro da cadeia de suprimentos; Melhora no gerenciamento de compras.
Práticas/Produtos verdes	Aumento na participação no mercado; Aumento na receita; Auxílio na implantação de práticas verdes na cadeia de suprimentos; Melhora a imagem da empresa.
Responsabilidade social corporativa	Melhora nos comportamentos éticos das organizações; Melhora desempenho e de seus parceiros; Redução nos custos.
Tripé da sustentabilidade	Criar vantagem competitiva; Reduzir custos; Diferenciar os serviços; Reduzir impacto de suas operações na sociedade e no meio ambiente; Melhorar imagem e reputação da empresa; Melhorar eficiência operacional.

Fonte: autora (2021)

4.3 Contribuições da teoria dos *stakeholders* para eventos de *recall* de alimentos

Apesar da alta quantidade de artigos selecionados na RSL, nenhum deles utilizou a teoria dos *stakeholders* para eventos de *recall* de alimentos. A ligação da teoria com eventos de *recall* não é direta, devido à inexistência de artigos dentro da literatura de cadeias de suprimentos de alimentos que abordaram o tema. Portanto, foi necessário a construção de inferências para fazer a união.

Dentro da metodologia de análise de conteúdo, há 3 tipos de inferências: dedutiva, indutiva e as abduativas (KRIPPENDORFF, 2004). Tanto a dedutiva quanto a indutiva, partem de domínios similares, sendo que a primeira, procede de generalizações para particulares. Já segunda, são generalizações para tipos semelhantes. A inferência abduativa procede em domínios logicamente distintos, de particulares de um tipo a particulares de outro tipo. É utilizada em fenômenos que não são diretamente observáveis (KRIPPENDORFF, 2004). Como as inferências construídas tratam de domínios distintos, o vigente projeto utilizou o tipo abduativa para construção do modelo que relaciona a teoria do *stakeholder* com eventos de *recall* de alimentos.

4.3.1 Construção das inferências

A capacidade de um país em assegurar alimentos seguros e de qualidade para seus cidadãos, afeta diretamente seu crescimento econômico como nação (SHANKAR; GUPTA; PATHAK, 2018). Atualmente, o setor de alimentos é um dos setores mais vulneráveis à contaminação intencional por agentes debilitantes (CHAVEZ; SEOW, 2012). O aumento da terceirização dentro da cadeia de suprimentos intensificou a concorrência de preços, pressionando os fornecedores a reduzirem seus custos (TANG; BABICH, 2014). Para reduzir os custos, alguns fornecedores produzem produtos adulterados ou abaixo do padrão de qualidade exigida, os quais podem causar danos à saúde do consumidor (TANG; BABICH, 2014).

Os incidentes de segurança dos alimentos podem ter consequências negativas substanciais para a indústria alimentar, bem como para as instituições reguladoras e o desenvolvimento de políticas na área de proteção do consumidor (DE JONGE *et al.*, 2007). Uma série de escândalos empresariais, afetando a reputação e causando *recall* de produtos, incidem sobre a indústria de alimentos (CHAVEZ; SEOW, 2012).

O *recall* de alimentos é considerado uma ferramenta importante para a prevenção da saúde pública (HANSON; REDDY; BAUER, 2011). Os *recalls* eficazes resultam no incremento da proteção da saúde pública e na redução das consequências econômicas (YU; HOOKER, 2018). Para os consumidores os impactos variam de doenças leves a graves e podem incluir impactos adversos de longo prazo à saúde e até mesmo a morte. Já para as empresas afetadas, observam-se interrupções operacionais, custos diretos de reembolsos, descarte do produto e responsabilidade do produto, bem como custos indiretos associados a perdas de reputação, danos à imagem da marca e potencial perda de participação no mercado (JOHNSON-HALL, 2017).

Garantir a segurança dos alimentos mitiga a necessidade de uma ação de *recall*. Os *recalls* de produtos envolvem a identificação de produtos afetados para alertar os consumidores. A empresa que faz o *recall* pode ser um varejista, distribuidor, fabricante ou qualquer outra entidade da cadeia de suprimentos que tenha a capacidade de identificar um produto defeituoso (JOHNSON-HALL, 2017). Uma maneira ágil de identificar produtos com defeitos ou com alguma não conformidade é através da rastreabilidade. A rastreabilidade pode auxiliar no isolamento de certos produtos e ingredientes da raiz do problema (DUAN *et al.*, 2020).

Diferentes tecnologias estão sendo desenvolvidas, como códigos de barras de DNA, para estabelecer a origem e a autenticidade dos alimentos (HARRISON, 2013). As inovações tecnológicas podem fornecer uma maneira mais eficiente de registrar e trocar informações (DUAN *et al.*, 2020). Dentre as inovações desenvolvidas, podem ser citadas: identificação por radiofrequência (RFID), códigos de barras, etiquetas inteligentes, rede de sensores sem fio (RSSF), técnicas baseadas em DNA e *blockchain* (DUAN *et al.*, 2020; HARRISON, 2013).

Sistemas de rastreabilidade robustos podem melhorar o gerenciamento de suprimentos, aumentar a segurança e o controle de qualidade dos alimentos, facilitar a venda de produtos com atributos de credibilidade de alta margem e reduzir a probabilidade de *recalls* (ROTH *et al.*, 2008). Segundo Duan *et al.* (2020), a rastreabilidade oferece quatro tipos de benefícios para indústria de alimentos: melhorar a eficiência (aumentando a segurança dos alimentos, melhorando a eficiência operacional, melhorando a reputação da marca); atender à demanda dos *stakeholders*; atender aos requisitos dos regulamentos (atender aos requisitos legais); e, alcançar o alinhamento global, com base na padronização global e a conservação dos recursos naturais. Da literatura, portanto, infere-se que os sistemas de rastreabilidade auxiliam no aumento da segurança e qualidade dos alimentos, mitigando ações de *recalls*.

Nesta direção, encontrou-se o trabalho de Shankar, Gupta e Pathak (2018) que utilizaram a teoria dos *stakeholders* para identificar quais os fatores críticos na implementação bem-sucedida de um sistema de logística alimentar baseado em rastreabilidade. Através do uso da teoria dos *stakeholders*, foi possível reconhecer os agentes que afetam na implementação de um sistema de rastreabilidade e suas percepções sobre como garantir a segurança de alimentos de qualidade. A teoria dos *stakeholders*, portanto, auxiliou no levantamento de informações relevantes para a construção de um modelo para implantação de um sistema de rastreabilidade na cadeia de suprimentos de alimentos, o qual permite a identificação mais rápida de produtos defeituosos ou contaminados, mitigando ações de *recall*.

Segundo Botha e Badenhorst-Weiss (2019, p. 1) a gestão de riscos “*pode ser entendida como a responsabilidade de uma empresa em atender às expectativas de seus diversos stakeholders*”. Devido ao fator incerteza no risco, o mesmo não pode ser erradicado, apenas mitigado com o uso de estratégias de gestão de risco (BOTHÁ; BADENHORST-WEISS, 2019). A relação entre os riscos e a lucratividade de uma organização dirigiu a avaliação e a prevenção de riscos para a vanguarda da estratégia

organizacional (DANG; JASOVSKA; RAMMAL, 2019). Uma empresa pode não reconhecer os benefícios dos programas de mitigação de risco, os quais fornecem um conjunto de estratégias e políticas que a organização pode utilizar para eliminar ou reduzir a exposição a perdas na cadeia de suprimentos; menos que seja pressionada pelos principais *stakeholders* a investir no programa (CANTOR *et al.*, 2013). Os principais *stakeholders* de uma cadeia de suprimentos são identificados utilizando a teoria dos *stakeholders*. O papel fundamental da teoria é distinguir as diferentes necessidades entre os *stakeholders* e reconhecer as atividades apropriadas para responder às suas necessidades (CUI *et al.*, 2018), identificando e categorizando os *stakeholders* internos e externos relevantes nas organizações (KARLSSON *et al.*, 2017).

Nesta mesma linha, Busse *et al.* (2017) investigaram como os varejistas que enfrentam baixa visibilidade dentro da cadeia de suprimentos podem utilizar sua rede de *stakeholders* para identificar riscos salientes em uma cadeia de suprimentos de alimentos. Cantor *et al.* (2013) estudaram como os *stakeholders* pressionam a empresa para se envolver em atividades de gerenciamento de risco. Utilizaram a teoria *stakeholders* junto com conceitos de gestão do conhecimento para examinar como as empresas respondem à pressão dos *stakeholders* para mitigar o risco na cadeia de suprimentos. Dang, Jasovska e Rammal (2019) estudaram estratégias de gerenciamento de risco comercial das empresas multinacionais que operam no Vietnã. As estratégias de gerenciamento de riscos foram desenvolvidas com base em entrevista com os principais *stakeholders* das multinacionais. Os autores desenvolveram um modelo que explica como as empresas multinacionais gerenciam o risco comercial de suas operações no exterior, coordenando seus próprios interesses com os dos atores institucionais e outros *stakeholders* que residem em um mercado local. Observa-se que a teoria dos *stakeholders* pode ser de grande valia no desenvolvimento de estratégias de gestão de riscos.

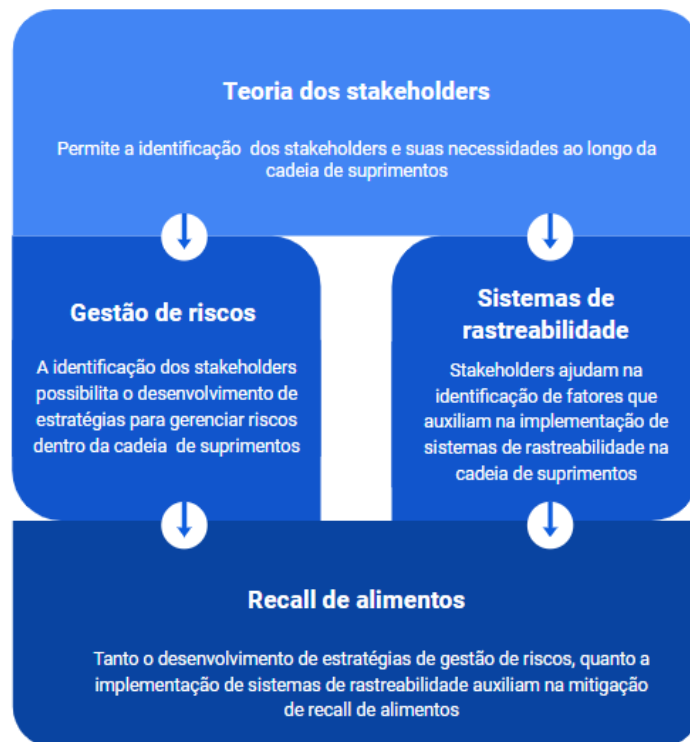
Botha e Badenhorst-Weiss (2019) identificaram e exploraram os riscos e as práticas de gestão de riscos na cadeia logística de exportação de carvão a granel a partir de uma perspectiva da teoria dos *stakeholders*. A teoria foi usada nos estudos para identificar os principais *stakeholders* e com isso desenvolver estratégias de gestão de risco. Os autores identificaram como fonte de riscos a falta de comunicação e falta de visão alinhada entre os *stakeholders* com relação aos objetivos e metas a serem atingidos. Como solução, propuseram o planejamento cooperativo e a criação de canais de comunicação formais e não formais.

No intuito de identificar como a gestão de riscos está relacionada com *recall* de alimentos, buscou-se entender melhor a relação entre a Teoria dos *Stakeholders* e a Gestão de

riscos. A principal função da gestão de riscos na indústria alimentícia é reduzir as perdas por *recall* de produtos e outras várias falhas (SHANKAR; GUPTA; PATHAK, 2018). O efeito do risco precisa ser compreendido e gerenciado para poder minimizá-lo (BOTHIA; BADENHORST-WEISS, 2019) e evitar interrupções na cadeia de suprimentos (CANTOR *et al.*, 2013). À medida que ocorrem mudanças no setor de alimentos, as organizações devem mudar a compreensão e percepção de seus principais riscos (HARRISON, 2013). Diabat *et al.* (2012) desenvolveram um modelo que analisa os vários riscos envolvidos em uma cadeia de suprimentos de alimentos e suas principais estratégias de mitigação. Os riscos são divididos em cinco categorias: nível macro, gerenciamento da demanda, gerenciamento de suprimentos, gerenciamento de produtos / serviços e gerenciamento de informações. Em cada categoria estão identificados os riscos presentes na cadeia de alimentos e suas respectivas ações de mitigação. No total foram identificados 21 riscos e 15 estratégias de mitigação. Evitar a ocorrência de riscos na cadeia de suprimentos, possibilita a mitigação de eventos de *recall* de alimentos. Nota-se então que os conhecimentos de gestão de riscos podem ser utilizados para evitar, prevenir e antecipar *recalls* e para mitigar eventos que já aconteceram.

Através da análise dos artigos, percebe-se que a principal contribuição da teoria dos *stakeholders* para eventos de *recall* de alimentos é a identificação de *stakeholders* e suas necessidades ao longo da cadeia de suprimentos. A identificação permite: aprofundar o conhecimento dos riscos inerentes a uma cadeia de suprimentos e como mitigá-los; o desenvolvimento de estratégias para gerenciar o crescente risco de *recall* de produtos; reconhecer os fatores críticos na implementação de novas tecnologias, permitindo a maior agilidade na identificação de alimentos contaminados, evitando, conseqüentemente, a ingestão destes pelos consumidores. O modelo a seguir sintetiza as contribuições do uso da teoria dos *stakeholders* para eventos de *recall* em alimentos.

Figura 12 - Contribuição da teoria dos *stakeholders* em eventos de *recall* de alimentos



Fonte: autora (2021)

O modelo foi construído a partir da junção das inferências desenvolvidas. Observa-se que a teoria dos *stakeholders* auxilia no desenvolvimento de estratégias de gestão de riscos, as quais mitigam eventos de *recall* de alimentos e, portanto, a teoria dos *stakeholders* pode ser utilizada como suporte para mitigar *recall* em alimentos.

Pelo modelo é possível notar que há dois caminhos pelos quais a teoria dos *stakeholders* se relaciona com eventos de *recall* de alimentos. O primeiro é o tecnológico, em que a teoria é utilizada para auxiliar na implantação de tecnologias que mitigam a ação de *recall*, como os sistemas de rastreabilidade. Já o segundo, é o estratégico. Através da teoria do *stakeholder* é possível, melhorar a gestão de risco da cadeia de suprimentos, uma vez que novos conjuntos de estratégias e políticas de minimização/eliminação riscos são identificadas e desenvolvidas. Redução de riscos e interrupções na cadeia, mitigam ações de *recall*. Vale ressaltar que os caminhos não são excludentes. É possível que a estratégia de investimento em sistemas de rastreabilidade, reduza os riscos de uma organização. Segundo Shankar, Gupta e Pathak (2018), a gestão de vários riscos de curto prazo (como custo de logística) e de longo

prazo (como reputação da empresa e valor da marca) requerem um sistema de rastreabilidade eficiente.

A teoria dos *stakeholders* possibilita que as empresas identifiquem quem são seus principais *stakeholders*. Essa identificação visa entender como esses atores e grupos exercem pressão sobre a empresa, quais são seus objetivos e metas e se as mesmas estão alinhadas com a visão da empresa. Como verificado na pesquisa de Botha e Badenhorst-Weiss (2019) a falta de comunicação e desalinhamento de visão entre *stakeholders* são fontes de riscos para a cadeia de suprimentos. A compreensão de quem são e a interação com os *stakeholders* se mostrou crucial nas ações estratégicas das empresas, principalmente nas ações relacionadas à gestão de riscos. Para haver prevenção, antecipação e redução de ações de *recall* na cadeia de suprimentos de alimentos, faz-se necessário a identificação dos *stakeholders*.

4.4 Os papéis dos principais *stakeholders*

O objetivo principal de um *recall* de alimentos é proteger a saúde pública removendo produtos do mercado (YU; HOOKER, 2018). Todavia o acionamento de um recall traz diversos impactos negativos para as empresas, as quais preferem evitar a ação. Para mitigar um *recall*, é necessário remover todos os riscos à segurança alimentar ao longo da cadeia de suprimentos. Dada a complexidade da cadeia de suprimentos, um membro ou um único grupo não consegue sozinho, mitigar todos os riscos e um pequeno incidente em um elo da cadeia, pode ser transmitido para os demais (CHAVEZ; SEOW, 2012). É necessário, portanto, identificar todos os *stakeholders* envolvidos no processo de mitigação de riscos e quais os seus respectivos papéis.

Após a leitura e análise dos 31 artigos selecionados para esta seção, foram identificados um total de 9 *stakeholders*, resumidos na Quadro a seguir:

Quadro 12 - *Stakeholders* na cadeia de alimentos

Stakeholders	Descrição
Consumidor/cliente	Responsável da compra e consumo do alimento
Distribuidor	Responsável por receber ou coletar os materiais da empresa focal, armazenar (se necessário) e transportar até os pontos de venda
Empresa focal	Transformação dos recursos em produtos finais. Responsável por iniciar <i>recall</i> e planejar procedimentos para que o mesmo não ocorra
Fornecedor	Abastece a empresa focal/manufatura com os recursos necessários para produção do alimento a ser comercializado

Governo	Assegura por meio de legislação, incentivos, punições e fiscalizações; a segurança dos alimentos
---------	--

Continuação

Stakeholders	Descrição
Mídia	Responsável por fazer a interface entre outros <i>stakeholders</i> e os consumidores; propaga informações sobre <i>recalls</i> e segurança do alimento
Organizações não governamentais	Fornecem diretrizes, planos de ações, recursos e informações referentes a segurança alimentar
Produtor	Fornece matéria-prima
Varejista	Disponibiliza os alimentos para compra

Fonte: autora (2021)

Embora existam muitas opções de modelos de gestão de risco, nota-se dentro da literatura de cadeia de suprimentos de alimentos a inexistência de um framework em que todos os membros trabalham em conjunto para mitigar os riscos (CHAVEZ; SEOW, 2012).

Os recentes incidentes envolvendo produtos aumentaram a consciência pública sobre a cadeia de abastecimento global (CHAVEZ; SEOW, 2012). O mercado de alimentos, por exemplo, está exigindo cada vez mais regulamentação para a segurança dos alimentos (CHAVEZ; SEOW, 2012). Um dos principais papéis do governo na mitigação de *recall* de alimentos é desenvolver documentos que ofereçam orientações para uma metodologia de segurança da cadeia alimentar, as quais as indústrias possam seguir (OSBORNE *et al.*, 2006). Quando ocorre um *recall* de alimentos, as empresas responsáveis documentam as causas responsáveis pela não conformidade do alimento e enviam para o governo. É importante que as mesmas divulguem para os demais *stakeholders*, permitindo que estes identifiquem as não conformidades em seus processos, podendo reduzir ou eliminar potenciais falhas, como fontes de contaminação (OSBORNE *et al.*, 2006).

De acordo com Chebolu-Subramanian e Gaukler (2015), a detecção de alimentos contaminados é geralmente averiguada via amostragem, podendo ser conduzidas por empresas e agências regulatórias. Nos artigos analisados, o governo normalmente realiza a amostragem quando o *recall* é realizado. Firms e agências governamentais podem descobrir problemas que levam a um *recall* por meio de programas de amostragem ou investigações de rotina (YU; HOOKER, 2018; DODD; POWELL, 2019).

Os reguladores de alimentos trabalham principalmente no desenvolvimento de políticas, estabelecimento de padrões, regulamentação, implementação e inspeção e

fiscalização; atuando como a principal força de trabalho de saúde pública responsável por garantir a segurança alimentar da população (WILSON *et al.*, 2016). A frequência das inspeções deve ser proporcional à gravidade e probabilidade de ocorrência dos riscos para a segurança dos alimentos (COLLADO; CORKE; DIZON, 2015). Durante a inspeção em uma instalação, os agentes do governo avaliam: os registros de controle de qualidade e produção; manutenção e instalação de registros de equipamentos; procedimentos de limpeza e higienização; procedimentos relativos ao recebimento de matérias-primas; procedimentos de inventário e distribuição de produtos; e procedimentos e resultados de testes internos da empresa inspecionada (VIAZIS *et al.*, 2015).

Wilson *et al.* (2016) identificaram em sua pesquisa que uma das dificuldades do governo em gerir incidentes alimentares e mitigar os demais incidentes, está na incerteza dos agentes governamentais com relação às suas funções. As regulamentações de alimentos, por exemplo, envolvem várias partes nos níveis de governo nacional, estadual e local (WILSON *et al.*, 2016). É necessário, assim, fornecer clareza sobre as funções dos reguladores de alimentos e fortalecer as relações entre os reguladores, incluindo tomada de decisão conjunta, compartilhamento de informações, diálogo contínuo, acordos, objetivos realistas, uma agenda acordada e confiança (WILSON *et al.*, 2016).

É responsabilidade do governo fornecer os recursos necessários para operacionalizar a estratégia multissetorial de inocuidade dos alimentos (COLLADO; CORKE; DIZON, 2015). Um mecanismo de mitigação dos formuladores de políticas é a oferta de incentivos para empresas menores melhorarem seus sistemas de qualidade (JOHNSON-HALL, 2017).

Além de fomentar a adoção de processos de melhorias nos processos da cadeia de alimentos através de incentivos, o governo pode penalizar empresas que sigam os regulamentos estabelecidos. A empresa pode ser permanentemente impedida e proibida de receber, preparar, processar, embalar, manter ou distribuir artigos de alimentos, até que a mesma desenvolva e implemente procedimentos para atender as regulamentações governamentais (VIAZIS *et al.*, 2015).

Segundo Quian *et al.* (2020, p. 403): “*um aspecto frequentemente esquecido da segurança dos alimentos é o importante papel que os governos desempenham no desenvolvimento de sistema de rastreio por meio da promulgação de legislação que afeta a rastreabilidade.*” As legislações de segurança dos alimentos atuam como catalisador para o estabelecimento dos requisitos de rastreabilidade (LOVE *et al.*, 2019).

Outro mecanismo de mitigação de *recall* de alimentos, é a criação de leis. É necessário

que as agências governamentais tomem suas decisões com base científica e, portanto, desenvolvam e instituem políticas para resolver e priorizar problemas de segurança dos alimentos com base em uma análise de risco (COLLADO; CORKE; DIZON, 2015). À medida que consumidores e empresas alimentícias buscam garantir a segurança dos alimentos de origem global (ingredientes ou o próprio alimento final são importados de outras localidades), aumentou-se a solicitação destes *stakeholders* com relação ao apoio governamental (ROTH *et al.*, 2008). Mesmo com a implantação de leis e políticas públicas, a falta de confiança na indústria de alimentos e na qualidade dos alimentos ainda persiste (DUAN *et al.*, 2020). Uma das finalidades das instituições reguladoras é manter e aumentar a confiança do consumidor com relação à segurança dos alimentos (DE JONGE *et al.*, 2007). Para tal, a mesma precisa ser transparente com a legislação alimentar e adotar medidas adequadas para informar o público sobre os perigos relacionados aos alimentos, (DE JONGE *et al.*, 2007), sendo necessário o uso de mais de um canal de comunicação. Entre os canais de comunicação se destacam jornais, televisão, rádio, meios de comunicação online - mídias sociais e páginas na web (BAMGBOJE-AYODELE; ELLIS; TURNER, 2016; LAESTADIUS *et al.*, 2012; WILSON *et al.* 2014).

A mídia desempenha um papel fundamental na comunicação de informações sobre alimentos aos consumidores, operando como uma interface entre a comunidade médica, o governo e o público (LAESTADIUS *et al.*, 2012; WILSON *et al.*, 2014). É responsável por transmitir informações referentes aos riscos relacionados aos alimentos, influenciando na formação do consumo alimentar e nas atitudes do consumidor (WILSON *et al.*, 2014). Ela tem como função transmitir informações e formar as percepções dos consumidores sobre a segurança dos alimentos.

Em casos de *recall*, é responsabilidade da mídia apresentar as informações de modo equilibrado, assegurando que os consumidores não se enganem com uma falsa sensação de segurança, mas também não se assustem (WILSON *et al.*, 2014). *Recalls* de alimentos, em geral, são vistos negativamente pelos consumidores (HARRISON, 2013), afetando a imagem da empresa. É importante que fatores externos, como imediatismo, não impactem a capacidade da mídia de fornecer relatórios justos e equilibrados sobre os acontecimentos (WILSON *et al.*, 2014).

A mídia assume o papel de vigilante. Os atores da mídia se veem incumbidos de acompanhar uma história de incidente alimentar com lentes investigativas, visando zelar pelos interesses do público (WILSON *et al.*, 2014). Profissionais de saúde pública podem auxiliar a

mídia na função investigativa, fornecendo algumas informações que ajudarão nessa investigação e / ou orientando onde eles podem encontrar essas informações (WILSON *et al.*, 2014).

De acordo com (DE JONGE *et al.*, 2007), a confiança do consumidor na segurança dos alimentos pode ser definida “*como a medida em que os consumidores percebem que os alimentos são geralmente seguros e não causam nenhum dano à sua saúde ou ao meio ambiente.*” O grau de confiança varia segundo o grau em que consumidores confiam nas instituições reguladoras e nos produtores para proteger os seus interesses, bem como nas informações que essas instituições fornecem sobre os riscos alimentares (DE JONGE *et al.*, 2007). Ainda de acordo com os autores, os determinantes sobre a confiança do consumidor na segurança dos alimentos, podem ser usados na fase de projeto de gestão de risco e práticas de comunicação de risco.

O aumento da consciência do consumidor com relação aos processos e origem dos alimentos resultou no aumento do interesse do público em *recalls* de alimentos (HARRISON, 2013). Os consumidores estão pressionando os atores da cadeia de alimentos e os agentes reguladores para garantirem a segurança de seus alimentos (DE JONGE *et al.*, 2007). Esta pressão resulta na busca constante dos *stakeholders* em melhorar e mitigar falhas em seus processos.

Para mitigar a ocorrência de *recalls*, as empresas podem focar no aumento da automação no processo de produção de alimentos, reduzindo a chances de erro humano no processo (HARRISON, 2013). Uma decorrência do processo de automatização é a capacidade da empresa de produzir lotes maiores de alimentos em um período de tempo relativamente curto. Em caso de erro no processo, uma maior quantidade de produtos são afetados (HARRISON, 2013). Assim, uma estratégia de mitigação de *recalls* é o dimensionamento dos lotes de produção.

Outras responsabilidades da empresa foco são: desenvolver e aplicar controles preventivos eficazes, incluindo programas de monitoramento ambiental robustos, ação apropriada em resposta a descobertas positivas e uma melhor compreensão da segurança alimentar pela liderança corporativa (VIAZIS *et al.*, 2015); desenvolver e implantar programas de amostragem ou investigações de rotina (YU; HOOKER, 2018); e realização de testes adicionais de lotes de produção adjacentes da amostra identificada com defeito (CURRIE *et al.*, 2019). Como os recursos são limitados, a empresa precisa decidir quais riscos têm maior prioridade em serem mitigados (CHAVEZ; SEOW, 2012).

Quando há a ocorrência de um *recall* na empresa que opera as instalações e processos onde a falha de qualidade se origina, a mesma enfrenta o maior nível potencial de responsabilidade pela falha - comparado com *recall* decorrentes de erros de outros *stakeholders* (JOHNSON-HALL, 2017). Quando o *recall* tem falhas originadas de um fornecedor ou fabricante contratado, a responsabilidade é difundida por ambas as partes (empresa e fornecedor). Conseqüentemente, a empresa focal é um *stakeholder* com grande interesse em mitigar a ocorrência de *recalls*, e não apenas em seu local, mas ao longo da cadeia de suprimentos.

Por meio de contratos, a empresa focal pode impor que fornecedores sigam ações corretivas as propostas após um incidente de *recalls* (JOHNSON-HALL, 2017), mitigando a ocorrência de um *recall* futuro. Podem também exigir certificação do fornecedor, realização de inspeções de produto, obtenção de seguro, contratação de garantias do fornecedor, responsabilização dos fornecedores e adiamento de pagamentos (TANG; BABICH, 2014); e monitoração dos fornecedores para garantir que a qualidade da matéria-prima atenda aos requisitos (DUAN *et al.*, 2020).

Chavez e Seow (2012) desenvolveram um modelo para auxiliar no gerenciamento de riscos em uma cadeia de suprimentos. No modelo, há 5 etapas que os fornecedores devem seguir. A primeira é a identificação dos riscos no processo. Envolve identificar os tipos de risco e os fatores que tornam a cadeia de abastecimento vulnerável. O segundo é avaliação dos riscos levantados. Em seguida, integrar, representar e classificar os dados. A quarta etapa consiste na elaboração de uma lista de planos de tratamento de risco necessária para melhorar a qualidade do desempenho dos fornecedores. Por fim, a busca contínua por melhoria em relação à qualidade e desempenho; buscando melhores práticas (CHAVEZ; SEOW, 2012).

Viazis *et al.* (2015) identificaram que um dos maiores *recalls* relacionados a produtos de amendoim nos EUA foi ocasionado por erro humano. Foi constatado que:

funcionários que manuseiam produtos de amendoim foram observados limpando as mãos enluvadas nas roupas comuns e não lavavam as mãos ou trocavam de luvas; ausência de pias para lavar as mãos no prédio de processamento de amendoim ou nas áreas de embalagem; pássaros foram observados pousando em reboques contendo amendoim; e amendoins crus com casca foram expostos aos elementos (VIAZIS *et al.*, 2015, p.12).

Estima-se que 60% dos *recalls* de produtos são resultado de erros humanos (HARRISON, 2013). Uma ação de mitigação, portanto, é o treinamento de funcionários. Para aumentar a eficácia, o treinamento deve ser elaborado de maneira congruente com a cultura e

a linguagem do público (OSBORNE *et al.*, 2006).

Outro *stakeholder* importante na mitigação de riscos dentro da cadeia de suprimentos de alimentos é o produtor. O treinamento do produtor direcionado para a prevenção de contaminação na plantação é um mecanismo que reduz a contaminação dos alimentos (OSBORNE *et al.*, 2006), evitando possíveis *recalls*. Atualmente um dos principais desafios dos produtores é compreender e responder a diferentes tipos de consumidores sobre segurança alimentar (BAMGBOJE-AYODELE; ELLIS; TURNER, 2016). Seguir os regulamentos governamentais também auxilia na mitigação de riscos, entretanto pequenos produtores às vezes não conseguem cumprir os regulamentos (LOVE *et al.*, 2019).

O varejista tem quatro principais funções para assegurar a segurança dos alimentos: realizar teste de amostragem, inspeção, cobrar a qualidade do produto e manter os produtos sob condições ideais de armazenamento. Quando a contaminação do alimento se origina no fornecedor, existe uma diferença de uma ordem de magnitude entre a quantidade de estoque contaminado para amostragem no fornecedor ou no varejista (CHEBOLU-SUBRAMANIAN; GAUKLER, 2015). Assim, se a empresa tem poucos recursos financeiros para investir, recomenda-se a realização do teste de amostragem com os elos do início da cadeia de suprimentos. A inspeção do produto possibilita a identificação de (não) conformidades na qualidade do produto (TANG; BABICH, 2014). Outro mecanismo de mitigação é a cobrança da qualidade do produto ofertado. Por fim, os varejistas têm a responsabilidade de averiguar a qualidade do produto, medir a temperatura do produto na chegada e armazenar condições ideais de temperatura e umidade (LOVE *et al.*, 2019).

Assim como os varejistas, o papel dos distribuidores é manter as condições ideais de temperaturas e umidade do alimento. LOVE *et al.* (2019), identificaram que as empresas de frete terrestre consideram seu papel apenas manter a temperatura do produto, e não resfriar o produto. Já no frete aéreo, devido ao alto custo envolvido, nem sempre mantém o alimento na temperatura desejada, se preocupando apenas em fazer o transporte e não com manutenção da qualidade do produto. Os distribuidores, assim como os outros *stakeholders*, podem utilizar a inspeção para mitigar eventos de *recall* em alimentos.

Apesar do elevado grau de dificuldade, há diversos esforços entre países e organizações mundiais para alcançar a harmonização global das regulamentações de segurança dos alimentos (SOHN; OH, 2014). Entre estes esforços, destaca-se a criação do Codex. O Codex Alimentarius “é o código internacional de alimentos administrado pela Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (FAO) e a Organização

Mundial da Saúde (OMS)” (ROTH *et al.*, 2008, p. 30). A comunicação e preparação eficazes são fatores-chave para a mitigação de qualquer evento de segurança dos alimentos, por isso, o Codex também fornece diretrizes de comunicação entre as empresas e as autoridades locais sobre os alimentos exportados; além de apresentar planos de emergência de segurança dos alimentos para os países importadores (CHAMMEM *et al.*, 2018).

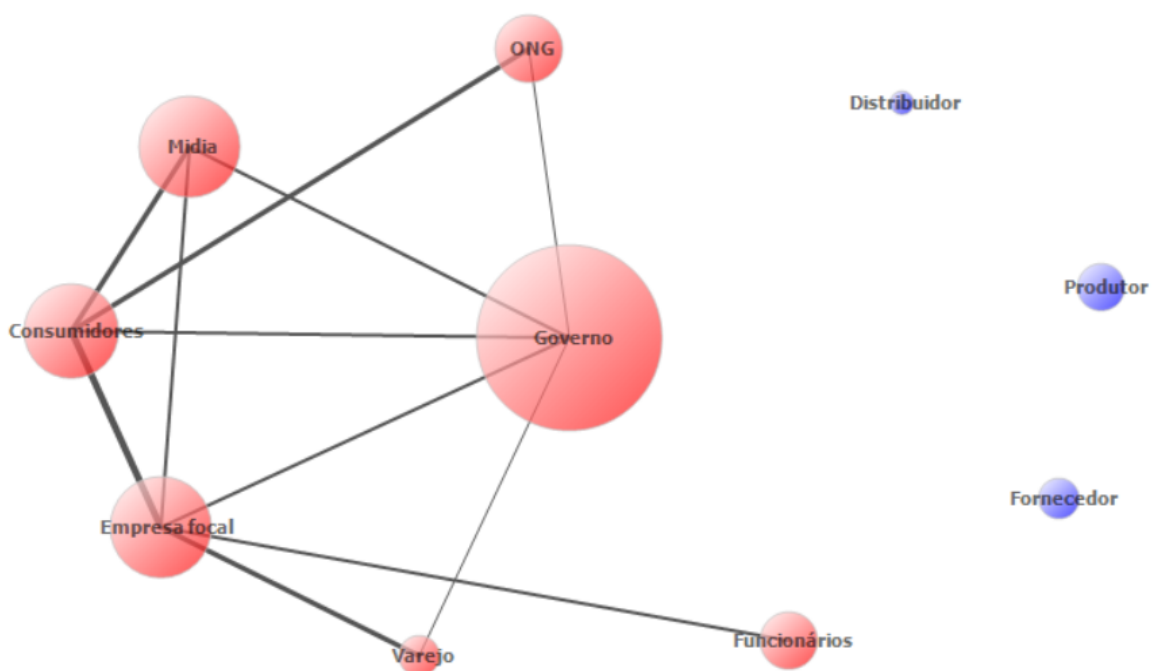
Não somente através do Codex que as ONGs mitigam eventos de *recall* de alimentos. As ONGs podem descrever planos de ação, os quais podem ser adotados por governos para abordar a segurança dos alimentos (COLLADO; CORKE; DIZON, 2015); e desenvolvimento de sistemas para fornecer informações mais oportunas e precisas sobre questões de segurança dos alimentos. Na China, por exemplo, um grupo de voluntários chineses desenvolveu um banco de dados para rastrear relatos da mídia sobre questões de segurança dos alimentos em todo o país, por localização e / ou tipo de alimento; sendo que as informações acumuladas no banco de dados estão disponíveis ao público por meio de um site na internet (TANG; BABICH, 2014). Outra forma de fornecer informações é via relatórios. Uma ONG americana publicou um relatório destacando o perigo dos alimentos importados da China, especificando que as exportações de alimentos da China para os EUA triplicaram entre 2001 e 2010 (TANG; BABICH, 2014).

As organizações não governamentais (ONGs) apesar de não atuarem diretamente na cadeia de suprimentos de alimentos, elas conseguem pressionar empresas a garantirem a segurança nos produtos produzidos. As ONGs desenvolvem políticas para incentivar e pressionar as empresas de alimentos a desenvolverem seus sistemas de rastreabilidade para fins de segurança e qualidade alimentar (DUAN *et al.*, 2020). Como já mencionado na questão 2 deste trabalho, sistemas de rastreabilidade auxiliam na rápida identificação de produtos não conformes, mitigando a ação de *recall*; uma vez que a identificação precoce da não conformidade, possibilita a não comercialização do produto.

4.4.1 Análise de coocorrência

Após a identificação dos principais *stakeholders* na cadeia de suprimentos de alimentos e seus respectivos papéis, foi realizada uma análise de coocorrência a partir do uso do software QDA Miner. O objetivo da figura a seguir é verificar se há relações entre os *stakeholders* na mitigação de eventos de *recall* de alimentos. Quanto mais grosso o traço entre os círculos, mais forte o relacionamento entre os grupos; quanto mais fino, mais fraco é o relacionamento entre eles.

Figura 11 - Análise de coocorrência



Fonte: autora (2021)

Pela análise, nota-se que o *stakeholder* com maior número de relacionamentos com os demais é o governo. O resultado está de acordo com os papéis levantados nesta seção e era o esperado. Através de legislações, fiscalizações, punições e incentivos; o governo cria um relacionamento com a empresa focal visando garantir a segurança dos alimentos. A empresa, por sua vez, fornece dados de *recalls* e informações sobre os alimentos que auxiliam o governo na elaboração de medidas futuras para prevenir eventos de recall de alimentos; e para ter melhor entendimento sobre as causas que podem ocasionar estes eventos. Com relação à mídia, o governo aproveita os diferentes canais de comunicação que a mesma oferece para alertar os consumidores sobre assuntos relacionados à segurança dos alimentos. Já a mídia

tem um relacionamento direto com o governo de acompanhar as medidas e expor para o público. Essa exposição pode aumentar ou diminuir a confiança do consumidor com relação às medidas tomadas pelas agências governamentais. Caso o consumidor se sinta vulnerável, pressionará as agências para iniciar ações que garantam a segurança do alimento ao longo do seu processo de produção e distribuição.

Já as ONGs, como descrito anteriormente, oferecem diretrizes, planos de ações, recursos e informações; que auxiliam principalmente os consumidores a evitarem a ingestão de alimentos contaminados e/ou impróprios para consumo. Apesar do forte relacionamento com o cliente, as informações oferecidas também auxiliam o governo na elaboração das legislações, o que justifica a linha, fraca, porém existente, entre ONGs e agências governamentais.

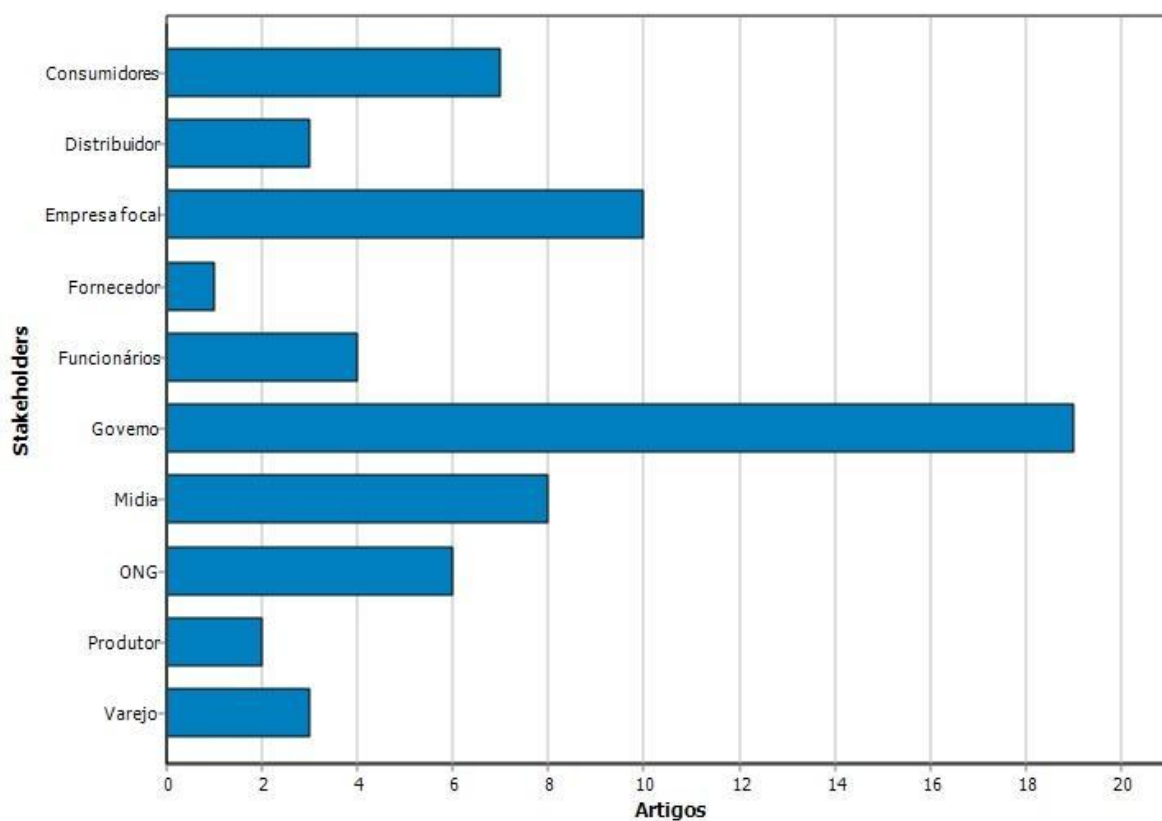
Os consumidores buscam informações da mídia, da empresa focal (que produz o alimento consumido), do governo e de ONGs para decidirem se confiam ou não na qualidade do alimento que será consumido. Quanto maior o seu nível de desconfiança, maior a pressão do consumidor junto a estes *stakeholders*, solicitando novas medidas e ações para aumentar a qualidade do alimento. Outra demanda é o acesso à informação. Se os *stakeholders* realizam os seus papéis para garantir a segurança dos alimentos, mas não transmitem para os compradores dos produtos; estes pressionaram os *stakeholders* para maior transparência nas informações compartilhadas.

A empresa focal segue as regulamentações do governo, utiliza a mídia como interface na comunicação entre ela e os clientes de seus produtos, oferece treinamentos para seus funcionários para evitar que erro humano ocasione um evento de *recall*; além de utilizar controles preventivos eficazes e programas de monitoramento robusto para garantir que os demais atores da cadeia de suprimentos estejam cumprindo com seus papéis na mitigação de riscos. O principal motivo que justifica a maior vigilância da empresa focal com os demais elos da cadeia de suprimentos se deve a percepção do consumidor em eventos de *recall*. Quando o *recall* ocorre, independente de qual o elo foi o responsável, o consumidor associa parcialmente ou integralmente o incidente a empresa focal, afetando a reputação da mesma. Não somente os consumidores podem atribuir a culpa do incidente na empresa focal, mas também os varejistas cobram a empresa, em caso de recebimento de produtos não conformes; justificando o relacionamento entre estes atores apontado na análise de coocorrência.

Na análise não foram representados relacionamentos para os atores: distribuidor, produtor e fornecedor. Há dois possíveis fatores que justificam essa ausência: baixa

quantidade de artigos e citações genéricas. Com relação ao primeiro fator, com base no gráfico 3, vemos que a quantidade de artigos que citaram estes *stakeholders* e buscaram estudar os papéis deste em eventos de *recall* é baixa, comparada com os demais *stakeholders*. Contribuindo para elevação do grau de dificuldade na análise, artigos estudados citaram estes atores de forma genérica, como quando citavam que a legislação do governo afeta a empresa e toda sua cadeia de suprimentos. Estudiosos da área entendem que neste caso, o distribuidor, produtor e fornecedor estão inclusos; todavia na análise feita pelo QDA Miner não foi possível fazer essa relação.

Figura 14 - *Stakeholders* por artigos



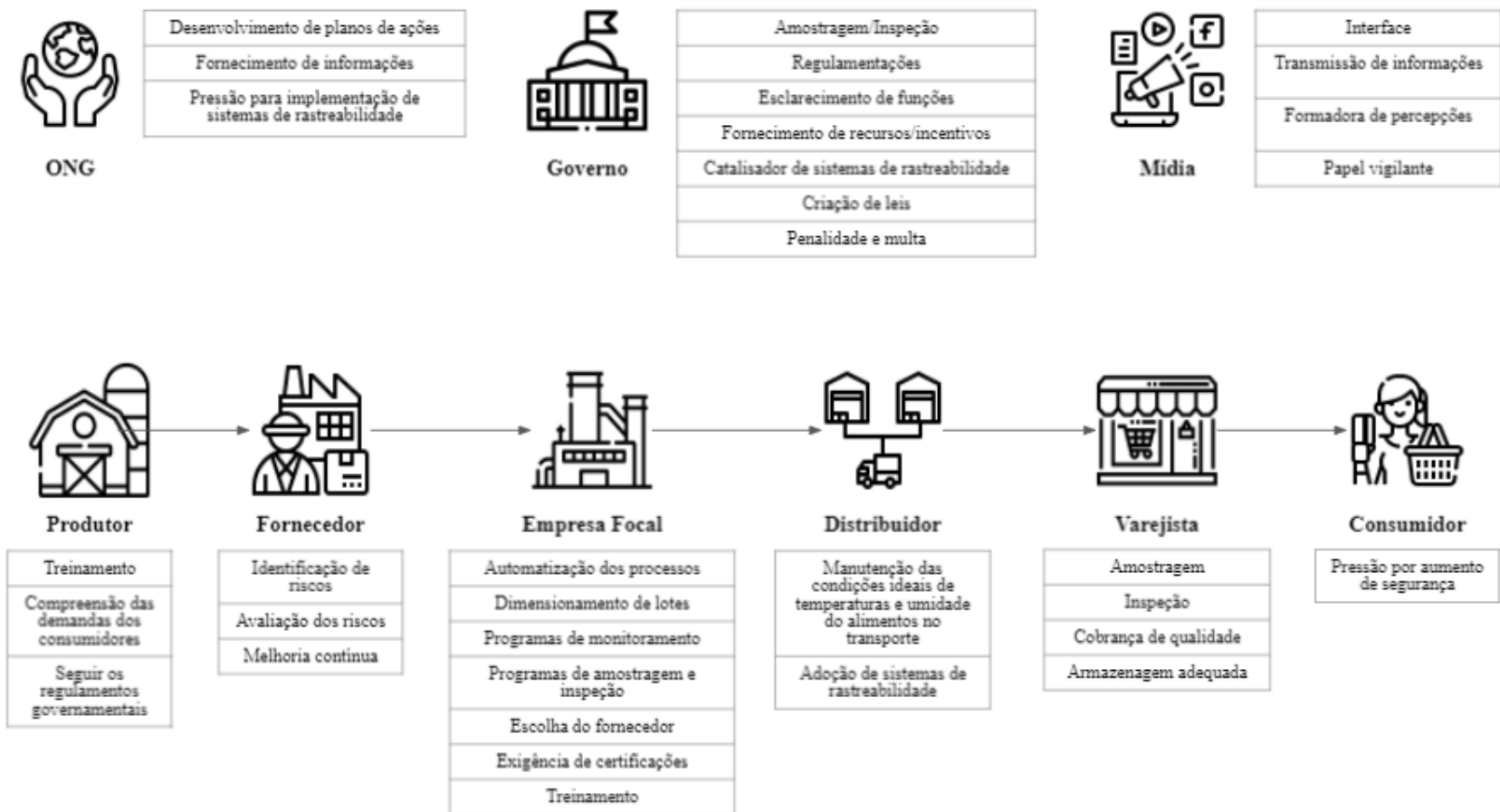
Fonte: autora (2021)

Vale ressaltar que o *stakeholder* com maior quantidade de artigos é o governo. Há duas hipóteses que justificam essa quantidade de artigo. O governo é o ator com maior quantidade de relacionamentos com os demais *stakeholders*. Isso se deve à pressão que o mesmo sofre das várias partes interessadas. Além disso, seu papel em desenvolver legislação afeta simultaneamente mais de um ator da cadeia de suprimentos. Assim, por pressionar e ser

pressionando uma grande quantidade de *stakeholders*, as agências governamentais são mais citadas nos artigos.

Após a leitura e análise dos artigos, foi desenvolvido um modelo que resume quem são os principais *stakeholders* na cadeia de suprimentos de alimentos e seus principais papéis na mitigação de eventos de *recall* de alimentos.

Figura 15 - Principais *stakeholders* e seus papéis na mitigação de *recall* de alimentos



Fonte: autora (2021)

5 RESULTADOS E ANÁLISE DE DADOS DA PESQUISA EMPÍRICA

5.1 Dados gerais da amostra estudada

Este estudo utilizou como base dois eventos de *recall*. Em cada um há os *stakeholders* diretamente envolvidos no evento e *stakeholders* que não foram envolvidos, mas poderiam contribuir no evento. Foram entrevistados um total de 15 *stakeholders*. Seus nomes e os nomes das empresas não são divulgados neste projeto, por questões de confidencialidade. Assim, cada *stakeholders* é identificado por seu cargo e sua organização.

Quadro 14 - Cargo e identificação dos entrevistados

Cargo	Identificação
Coordenadora de Qualidade da empresa A	CoordenadoraQualidadeA
Gerente Sênior Supply Chain da empresa A	GerenteSupplyA
Gerente de Marketing da empresa A	GerenteMarketingA
Gerente de PDI e Qualidade da empresa A	GerenteQualidadeA
Analista de Qualidade empresa B	AnalistaQualidadeB
Analista de Qualidade empresa B	AnalistaQualidadeB2
Presidente ONG	PresidenteONG
CEO de empresa consultora	Consultora
Técnico de recolhimento da Anvisa	TecnicoGov
Coordenador da Coordenação de Fiscalização de Qualidade Produtos MAPA	CoordenadorGov
Auditor Fiscal MAPA	AuditorGov
Coordenador do Ministério de Justiça	CoordenadorMJ
Supervisora de qualidade da empresa C	SupervisoraQualidadeC
Especialista de embalagem da empresa D	Especialista
Diretor e proprietário de supermercados	Varejista

Fonte: autora (2021)

A empresa A está presente em todo o país (Brasil) e em mais de 20 países. Produz linha de *candies*, *snacks* e laticínios. Atua no setor de alimentos há mais três décadas, contando com três parques fabris e mais de 1000 funcionários operando direta ou indiretamente na empresa. Em 2018, a companhia iniciou um processo de *recall* voluntário, recolhendo produtos que podiam conter contaminantes físicos em desacordo com a legislação vigente, visto que alguns lotes continham filamentos metálicos, sendo prejudicial à saúde do consumidor. A presença dos filamentos no produto comercializado ocorreu devido à uma falha humana. Lote separado era para passar por um processo de transformação do produto e

não para ser enviado. Foram entrevistados quatro *stakeholders* desta empresa, sendo 2 relacionados a área de qualidade, um a área de *supply chain* e um a área de marketing.

O GerenteSupplyA trabalha há 20 anos na área de logística, sendo 7 anos na empresa A. Sua função engloba responsabilidades nas áreas de suprimentos, PCP, logística, estoques e *customer service*. Já participou de 3 processos de *recall*, incluindo o de 2018, o qual segundo o mesmo foi o mais trabalhoso para a empresa.

O GerenteMarketingA é formado em administração e atua há 14 na área de Marketing no segmento alimentar e bebidas. Já trabalhou em quatro empresas de alimentos e participou de dois processos de *recall*, um na empresa A e o outro em outra empresa.

Na área de qualidade, foram entrevistadas a coordenadora e a gerente do departamento. A CoordenadoraQualidadeA tem formação como cientista de alimentos. Atua há 11 anos na indústria de alimentos, 10 anos na posição de líder da área de qualidade. Ela trabalha a 6 anos na empresa A. Já a GerenteQualidadeA não informou dados sobre sua formação e histórico de trabalho.

Com relação à empresa B, foram entrevistados dois *stakeholders*. A empresa é uma cooperativa agroindustrial, atuando no segmento de carne (frango, suíno e peixe) e na produção de soja, milho, trigo, mandioca, leite e rações. Presente em mais de cinco estados brasileiros, tem aproximadamente 10.000 funcionários. Iniciou um processo de *recall* (não voluntário), em 2018. Foi identificado que alguns lotes apresentavam elementos histológicos não característicos do produto (*Petroselinum sativum* - salsa). O alimento colocaria em risco a saúde do consumidor, caso o mesmo ingerisse o produto em desacordo com as instruções de embalagem. Foram recolhidos no total 12 pacotes de polietileno de 1 Kg.

Ambos *stakeholders* entrevistados da empresa B são analistas de qualidade. A AnalistaQualidadeB é formada em ciências biológicas com especialização na área de alimentos de produtos de origem animal e atua há 5 anos e meio na empresa B. Já a AnalistaQualidadeB2 tem formação, graduação e mestrado na área de Energias Renováveis e trabalha a 3 anos na companhia. A área de qualidade é responsável pelos programas de rastreabilidade, *recall* e recolhimento; além de cuidar de questões de embalagem, auditoria interna e certificações da RDC (Resolução de Diretoria Colegiada) e ISO 9001.

Formada em tecnologia de alimentos, a SupervisoraQualidadeC trabalha a 10 anos na empresa C. A empresa C atua principalmente com venda de carne de frango, estando entre os 10 maiores exportadores de carne de frango no Brasil. Todavia, opera também no segmento de congelados, polenta, batata, amido (catchup e maionese), ração e farinha. Assim como a

empresa B, conta com aproximadamente 2.000 funcionários. A *stakeholder* e a empresa não presenciaram nenhuma ação de *recall*, todavia são realizadas simulações anuais de *recall*. A empresa foi escolhida para participar desta pesquisa por referência no planejamento de *recall*.

Os *stakeholders* a seguir não estavam envolvidos diretamente com nenhum dos eventos, mas por contribuir em ações de *recall* e ações de mitigação, foram entrevistados. Seu ponto de vista, contribuem para uma visão holística dos dados coletados, uma vez que há mais pontos de vistas estudados. Com exceção da especialista e do varejista, os demais *stakeholders* são atores externos à cadeia de suprimentos de alimentos de uma indústria.

Já a PresidenteONG trabalha em uma ONG que apoia o desenvolvimento dos pequenos negócios no ramo de alimentos. A *stakeholder* é especialista em cultura de segurança de alimentos com foco em alimentação humana, alimentação para animais de criação e produção primária. Junto com outros profissionais, a PresidenteONG fundou a organização em 2014, a qual atua desde então.

A *stakeholder* Consultora tem formação em Farmácia-Bioquímica com especialização em alimentos. Atua em uma consultoria que oferece uma gama de serviços para apoiar os clientes na implementação, manutenção ou melhoria dos sistemas da gestão da qualidade, integrados ou não com outros sistemas da segurança de alimentos, saúde e segurança ocupacional e responsabilidade social, exigidos pelo mercado e ou cliente.

Foram entrevistados quatro *stakeholders* com atuação em órgãos governamentais: TécnicoGov, CoordenadorGov, AuditorGov e CoordenadorMJ. O primeiro *stakeholder* trabalha em um órgão governamental desde 2018. O TécnicoGov atua na área de recolhimento dos produtos e já acompanhou processos de *recall*. Já o CoordenadorGov é engenheiro agrônomo e trabalha no órgão desde 2014. Sua função é planejar o que será fiscalizado pelos auditores e técnicos; e fazer o gerenciamento de risco dos alimentos. O terceiro *stakeholder*, AuditorGov, é formado em medicina veterinária e trabalha há 12 anos no governo. Seu foco é na inspeção de produtos de origem animal (o órgão governamental têm também a inspeção de produtos de origem vegetal). Por fim, CoordenadorMJ atua no Ministério da Justiça desde 2019. Sua atividade inclui: coordenar tanto a parte sancionadora quanto às políticas de saúde e segurança ao consumidor, entre as quais se inclui, no caso da segurança, administração das campanhas de *recall*.

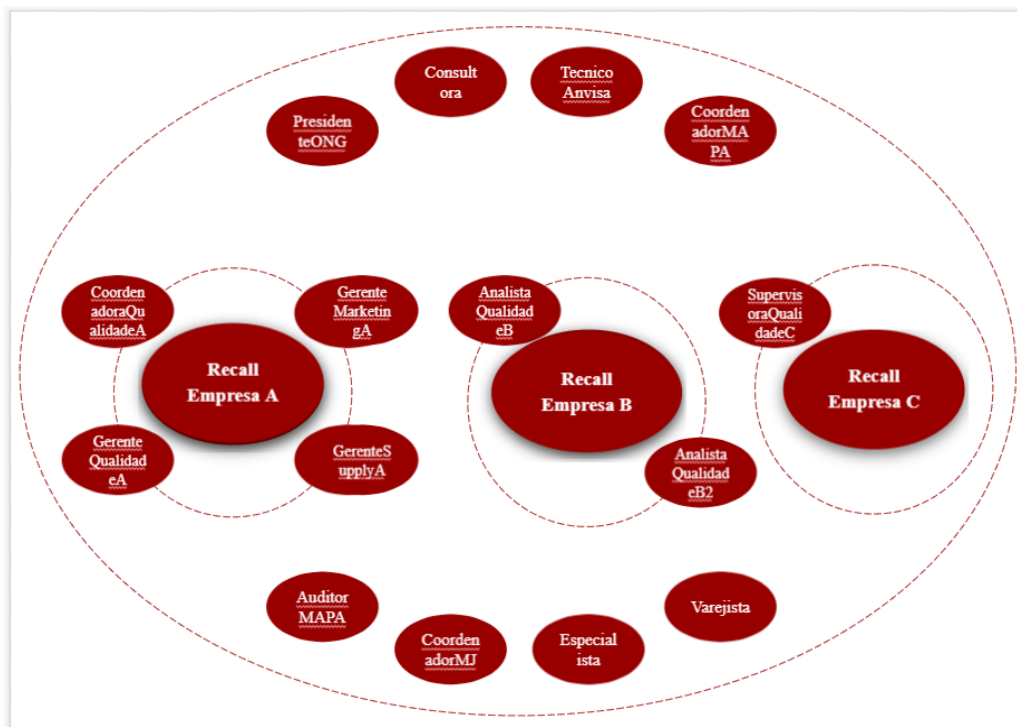
A especialista é formada há mais de 30 anos em engenharia de alimentos com especialização em embalagens. Trabalha há dezoito anos na indústria de alimentos na área de pesquisa e desenvolvimento de embalagens. Durante sua trajetória, já presenciou a ocorrência

de *recall*. Ao contrário dos demais casos de *recall* citados anteriormente, este ocorreu por ausência de informação na embalagem. O alimento não apresentava risco de contaminação, todavia a informação exposta estava incorreta. Na embalagem do chocolate apresentava a informação de ausência de açúcar, entretanto o mesmo continha açúcar proveniente do cacau. Foi necessário o recolhimento do produto e o desenvolvimento de nova uma embalagem com as informações adequadas.

O último *stakeholder*, Varejista, formado em administração, está há 22 anos no segmento de supermercado. Possui dois supermercados na cidade de interior de São Paulo. As lojas são de bairro e de porte médio. Durante sua atuação no mercado, já presenciou eventos de *recall* de alimentos.

A figura 16 abaixo sintetiza os eventos estudados e seus respectivos *stakeholders*:

Figura 16 - Eventos de *recall* estudados e seus respectivos *stakeholders*



Fonte: autora (2021)

5.2 Análise dos dados

O objetivo desse item é apresentar os resultados de forma estruturada, clara e concisa; os resultados obtidos com o estudo empírico foram divididos em duas subcategorias. Cada subcategoria visa responder às perguntas inicialmente levantadas. Inicia-se compreendendo as ações de mitigação de *recall* de alimentos presentes na literatura de cadeia de suprimentos. Já

a segunda subcategoria, procura-se entender se os relacionamentos entre *stakeholders* encontrados nas ações de mitigação se mantêm quando ocorre um evento de *recall*.

5.2.1 Descrição e análise das ações de mitigação

Assim como na RSL, buscou-se entender quais as ações de mitigação de recall para os seguintes *stakeholders*: produtor, fornecedor, empresa focal, distribuidor, varejista, mídia, ONGs, órgão governamental e funcionários. Após a análise de 15 entrevistas foram identificadas um total de 35 ações apresentadas a seguir por *stakeholder*.

Para o produtor foram identificadas três ações de mitigação: rastreabilidade, controle de qualidade e boas práticas de fabricação. Em ações de rastreabilidade se entende que o produtor deve ser capaz de ter sistemas em seu processo que seja capaz de identificar produtos defeituosos ou contaminados, mitigando ações de *recall*. Já em controle de qualidade, espera-se que ele tenha claro os padrões de qualidade mínima de seu(s) processo(s), seguindo padrões de qualidade disponíveis no mercado e na legislação, atentando-se às mudanças. Além disso, reconhece-se como responsabilidade do produtor em assegurar que o processo de fabricação dos produtos faça uso de um conjunto de ações (denominadas boas práticas) que garantam a segurança do alimento, conforme o trecho a seguir:

“Então a responsabilidade deles é fundamental nesse início de produção o alimento, por exemplo o produto que eles estão produzindo, então eles mantendo botando em prática as boas práticas de fabricação eles vão ter um alimento seguro, potencialmente seguro, poderá depois, “sei lá”, sofrer alguma alteração na indústria, mas enfim começa por eles essa parte de: cuidado na fabricação dos produtos” [CoordenadorMJ].

Outro *stakeholder* também citou como responsabilidade do produtor focar em boas práticas, mas nenhum dos entrevistados deixa claro qual conjunto de ações estão sendo consideradas como em boas práticas. Portanto, nesta análise foi considerado que o uma ação de mitigação para o produtor é se atualizar sobre ações de mitigação para poder colocar em seu processo de produção, de modo a assegurar o uso de boas práticas.

Para o fornecedor foram levantadas quatro ações: rastreabilidade, controle de qualidade (através de pontos de controle no processo), boas práticas e transparência no processo. As três primeiras ações são iguais às do produtor, ou seja, o fornecedor também precisa ter sistema que identifique produtos com defeitos/contaminados, além de assegurar o controle da qualidade de seus processos através do uso de pontos de controle; e se manter atualizado sobre ações de mitigação. Um dos *stakeholders* entrevistados ressaltou a

importância do fornecedor ser transparente com a empresa que contrata seus serviços, conforme o trecho a seguir: “*Acho que a comunicação, não tentar esconder o problema.... A transparência em comunicar "nós tivemos esse problema, estamos com esse problema", de mostrar o erro e não tentar esconder*”, Consultora. A transparência com relação a erro no processo, possibilita a correção ou descarte do produto, evitando a venda de produtos defeituosos/contaminados; evitando, conseqüentemente, possíveis ações de *recall*.

Por representar a cadeia inteira de suprimentos e ter sua imagem negativamente afetada em eventos *recall*; a empresa focal, assim como na RSL, foi o *stakeholder* com maior quantidade de ações de mitigação. No total, foram identificadas 12 ações: treinamento (de funcionários), mapeamento de riscos, controle dos processos, rastreabilidade, revisão do processo e busca por melhorias, simulações, amostragem, escolha do fornecedor, inspeção e checagem do veículo. Especialmente se a empresa fizer alguma alteração no processo, a mesma deverá treinar seus funcionários sobre o novo procedimento, assegurando que os mesmos conheçam todas as etapas e reduza o risco de falhas provenientes de erro humano. Outra ação de mitigação para empresa focal, segundo o CoordenadorMJ é ter “*sistema de auditoria interna*”. Sistemas de auditoria são responsáveis por avaliar o processo, ajudando a organização identificar os riscos em seu processo. Outra maneira de identificar riscos é através do mapeamento de riscos. Segundo o GerenteMarketingA, após a Empresa A sofrer o processo de *recall* a mesma contratou “*contratou uma consultoria para fazer um trabalho de mapeamento de riscos, então não só riscos de recall voltados a qualidade e qualquer coisa, mas um gerenciamento de riscos da companhia e aí em todas as naturezas, né, natureza de produto, consumidor, financeira, fraude, compliance, então foram feitos vários mapeamentos e tratados esses riscos*”; visando mitigar a ação de novos *recalls*.

Assim como no fornecedor e no produtor, é responsabilidade da empresa focal assegurar rastreabilidade e controle de qualidade do processo. De acordo com AuditorGov, a empresa deve “*ter controle da rastreabilidade dos produtos, então não só dos produtos que eles estão produzindo, mas dos insumos que estão na cadeia, ter todo esse controle de processo, da origem, que tipo que insumo que eles estão utilizando e conseguir rastrear esses insumos se necessário, a mesma coisa com os produtos que eles estão produzindo. eu julgo que é o principal elo desse tema aí. Então, ter esse programa de rastreabilidade muito bem implantado para saber para onde foram esses produtos, onde eles foram comercializados, em caso de necessidade consegui rastrear e trazer de volta esses produtos*”, ou seja, a mesma deve garantir que toda a cadeia tenha rastreabilidade. Com relação ao controle de qualidade

tanto a SupervisoraQualidadeC, quanto o AuditorGov reforçaram o uso de um programa de pontos críticos de controle. O GerenteSupplyA recomenda que a empresa tenha um departamento de qualidade para cuidar do controle de qualidade dos processos.

Outras ações de mitigação identificadas foram: revisão dos processos, amostragem, inspeção, simulação de eventos de *recalls*, checagem dos veículos e escolha do fornecedor. Após a necessidade de uma ação de *recall*, as empresas A, B e C revisão seus processos, localizando onde estava o problema e fazendo as melhorias necessárias. As empresas A e B revisaram seus processos e retreinaram seus funcionários, enquanto a empresa C além da revisão, investiu na compra de detectores de metais e planeja trocar o sistema de pré resfriamento da planta (até o dia da entrevista ainda não tinham realizado a troca). A empresa B não investiu em compra de novos equipamentos, mas aumentou o número de lotes na amostragem, de forma a mitigar a ocorrência de um novo *recall*.

Dois *stakeholders* apontaram a inspeção como uma ação de mitigação. A SupervisoraQualidadeC reforça que não apenas deve ter pessoas para fazer inspeção, mas que é necessária uma rotatividade na atividade do responsável pela inspeção, para evitar “viciar o olho”, verificado no trecho a seguir: “... *então o que a gente tem que treinar muito com a equipe é que o olho não pode viciar no processo. Você sempre tem que estar com um olhar diferente, você tem que entrar num processo e ter um olhar diferente, senão o olhar vicia. Você vicia sempre ver aquilo. Então a gente treina. Por isso os inspetores da qualidade fazem rodizio de setores, eles nunca vão estar naquele setor, trabalhando naquele setor, porque eles precisam não deixar os olhos viciados no processo*”, SupervisoraQualidadeC.

Outra ação levantada por mais de um *stakeholder* foi a simulação de *recall* dentro da empresa. A simulação não apenas permite à empresa localizar possíveis falhas no processo, mas prepara os funcionários com relação aos procedimentos de um *recall* para caso haja necessidade de fazer. Além das simulações, é necessário que as empresas escolham cuidadosamente seus fornecedores, realizando auditorias, amostragem dos produtos recebidos e exigindo qualificação dos fornecedores. A ação da escolha cuidadosa, reduz o risco do uso de matéria prima com defeito ou contaminada na fabricação do produto final; mitigando, portanto, ações de *recall*.

Por fim, espera-se que a empresa verifique o “*veículo quando ele chega para receber o produto, para transportar da indústria para o supermercado*” (Especialista). Uma ação que não mitiga a ação de *recall*, mas agiliza o processo é a criação de um comitê de riscos dentro da empresa. Quando a empresa A localizou o problema nos lotes, a mesma acionou o comitê

de risco para decidir se haveria necessidade de acionar a ação de *recall* e como fariam. O comitê é composto por funcionários da empresa, na empresa eram coordenadores ou gerentes de departamentos e as ações por ele definidas tem prioridade máxima dentro da empresa, alterando processos e atividades dos demais funcionários. Se mostrou eficiente para o recolhimento rápido dos produtos.

Ao contrário da empresa focal, o distribuidor é um dos *stakeholders* com menor quantidade de ações para mitigar *recall*; com um total de duas ações: rastreabilidade e manter as condições de temperatura e pressão. A SupervisoraQualidadeC, a Especialista e o AuditorGov reforçaram a importância de manter a temperatura adequada para o transporte dos produtos, em especial dos produtos refrigerados, em que o desligamento da refrigeração do veículo para economizar combustível por parte do motorista, pode descongelar o alimento.

Três ações foram identificadas para o varejista: armazenagem, verificação e retenção dos produtos, e controle das operações. É responsabilidade do varejista “...ter a conscientização para uma conservação adequada dos produtos, então respeitar bem as questões de rotulagem dos produtos no sentido de conservação, de frio, de tudo, cadeia de frio e tudo”, AuditorGov. Deve também controlar suas operações, conforme o trecho: “...o papel deles (varejistas) é o controle, o controle de suas operações, né, então vamos lá se você tem um varejista que tem um armazém ou o ponto de venda ou uma área controlada que você tem segregação ou que tem um armazém que tem, sei lá, controle, um WMS (Warehouse Management System), ok, você vai ter sucesso dentro da operação”, GerenteSupplyA.

Outra ação é a verificação dos produtos recebidos. Segundo a Especialista e o Varejista, ao receber o produto, o varejista precisa verificar as condições dos produtos recebidos e em caso de não conformidade do produto, reter o mesmo em local separado, acionando a empresa fornecedora do produto para a troca da mercadoria. Essa ação evita que o cliente tenha contado com produtos defeituosos ou contaminados, mitigando ações de *recall*.

Não somente o varejista, mas o consumidor pode evitar *recalls* verificando a conformidade do produto. Quando o mesmo identifica uma falha no produto, é necessário acionar o varejista para retirada do produto com problema do estoque, impossibilitando a venda do produto. Para isso, é necessário que o consumidor esteja “atento às notícias que estão na mídia” (Consultora) aumentando seu conhecimento sobre segurança de alimentos, possibilitando a identificação de não conformidades no produto. O consumidor, portanto, tem duas ações de mitigação: verificação da conformidade do produto e atualização constante.

Os últimos três *stakeholders* são externos à cadeia de suprimentos de alimentos: mídia, ONG e órgãos governamentais. O primeiro *stakeholder* tem papel importante na divulgação de informações. Como citado anteriormente, é necessário que o consumidor se atualize sobre informações relacionadas à segurança de alimentos. O papel da mídia é fornecer essas informações para o consumidor, conforme demonstrado no trecho: “*Então, a mídia, as redes sociais, jornal, rádio são de extrema importância para poder a informação chegar nesse consumidor*”, GerenteQualidadeA. Além da ação de divulgação, segundo o CoordenadorGov, a mídia tem a ação de fiscalizar as empresas, para caso haja algum problema, avisar os consumidores: “*o que dá mais resultado por incrível que pareça, o maior órgão fiscal do mundo é a imprensa*”. Essa fiscalização constante, pressiona as empresas a investirem em ações que mitiguem o *recall* para não ter a reputação de seus produtos afetados pela divulgação da ação de *recall* na mídia.

O segundo *stakeholder*, auxilia, principalmente, na conscientização e sensibilização do tema de segurança alimentar nas empresas. Conscientização tanto dos consumidores, quanto dos funcionários da empresa. Apesar de ainda não estar em prática, a PresidenteONG mencionou que a ONG em que trabalha tem um projeto para ser iniciado em 2021 (não houve mais contato com a entrevistada para saber se o projeto já foi colocado em prática). O projeto consiste na ONG financiando treinamentos e consultorias com foco em segurança alimentar para empresas que não tenham condições de pagar por estes serviços ou oferecendo prestadores de serviços, através da parceria com uma rede de fornecedores.

Outra ação de mitigação de *recall* que a ONG pode adotar é compilação de dados a respeito de segurança. Estes dados podem ser utilizados por órgãos governamentais no desenvolvimento ou atualização das regulamentações, visando aumentar a segurança dos alimentos, conforme descrito no trecho a seguir: “... (ONG) *compila dados a respeito de segurança de alimentos do Brasil para contribuir para as diferentes normas e essas normas, uma vez formatadas, elas podem servir, não é obrigado a internalizar, mas serve de base para a legislação não só do Brasil, mas de todos os países membros*”, PresidenteONG.

Por fim, o último *stakeholder* tem 6 ações de mitigação de *recall*. Assim como a empresa focal, o órgão governamental pode mitigar *recall* através de ações de auditoria, inspeção e fiscalização das organizações. Essas ações visam “*fazer cumprir aquilo que tá escrito*” (GerenteSupplyA), ou seja, garantir que as empresas estão seguindo a regulamentações. É necessário, portanto, que o órgão governamental desenvolva normas/regulamentações para as empresas seguirem. Segundo a especialista: “... (o órgão

governamental precisa) disponibilizar as informações de forma clara, de forma que não gere dúvidas. ... Depois o trabalho de fiscalizar, orientar, está acompanhando isso tudo é responsabilidade do governo. Isso tudo é importante para a mitigação de problemas que podem levar ao recall. Depois, no caso de ter problema, é acompanhar todo o processo e verificar como foi conduzido esse processo, quem foi responsabilizado para expor as ações de mitigação que foram tomadas e ter todo esse acompanhamento. Claro que em última instância ter as ações punitivas”.

Outras ações de mitigação identificadas foram: aplicação de penalidades/multas para empresas que não cumprem as normas estabelecidas na regulamentação e exposição dessas empresas para o consumidor. Segundo o CoordenadorGov, essas ações são “as ações que têm funcionado” no Brasil.

A Quadro 14 resume as ações de mitigação por *stakeholder* identificadas no estudo de caso e compara com as ações encontradas na RSL.

Quadro 14 - Ações de mitigação por *stakeholder* e por metodologia

Cargo	Ações de mitigação identificadas no estudo de caso	Ações de mitigação identificadas na RSL
Produtor	Seguir os regulamentos governamentais	Seguir os regulamentos governamentais
	Adoção de sistemas de rastreabilidade	Treinamento
	Uso de boas práticas de fabricação	Compreensão das demandas dos consumidores
Fornecedor	Adoção de sistemas de rastreabilidade	Identificação de riscos
	Controle da qualidade (via pontos de controle)	Avaliação dos riscos
	Uso de boas práticas de fabricação	Melhoria contínua
	Transparência nos processos	
Empresa focal	Treinamento dos funcionários	Treinamento dos funcionários
	Amostragem	Amostragem
	Escolha do fornecedor	Escolha do fornecedor
	Mapeamento dos riscos	Automatização dos processos
	Controle dos processos	Programas de monitoramento
	Adoção de sistemas de rastreabilidade	Dimensionamento de lotes
	Revisão dos processos e busca por melhorias	

	Simulações	
	Checagem do veículo de transporte dos produtos	
Distribuidor	Adoção de sistemas de rastreabilidade	Adoção de sistemas de rastreabilidade
	Manutenção das condições de temperatura ideal para o transporte dos produtos	Manutenção das condições de temperatura ideal para o transporte dos produtos
Varejista	Armazenagem	Armazenagem
	Verificação e retenção dos produtos	Cobrança da qualidade dos produtos
	Controle das operações	Amostragem e inspeção
Consumidor	Verificação da conformidade do produto	Pressão por aumento de segurança
	Atualização constante (sobre informações relacionadas a segurança alimentar)	
Mídia	Divulgação de informações	Divulgação de informações
	Papel vigilante	Papel vigilante
		Formadora de percepções
		Interface entre <i>stakeholders</i>
ONG	Fornecimento de informações	Fornecimento de informações
	Conscientização e sensibilização	Desenvolvimento de plano de ações
	Financiamento (de consultoria e treinamentos)	Pressão para implementação de sistemas de rastreabilidade
	Provedor de serviços	
Órgãos governamentais	Inspeção	Inspeção
	Desenvolvimento de regulamentações	Desenvolvimento de regulamentações
	Penalidades/Multas	Penalidades/Multas
	Exposição	Amostragem
	Auditoria	Esclarecimento de funções
	Fiscalização	Fornecimento de recursos/incentivos
		Catalisador de sistemas de rastreabilidade
		Criação de leis

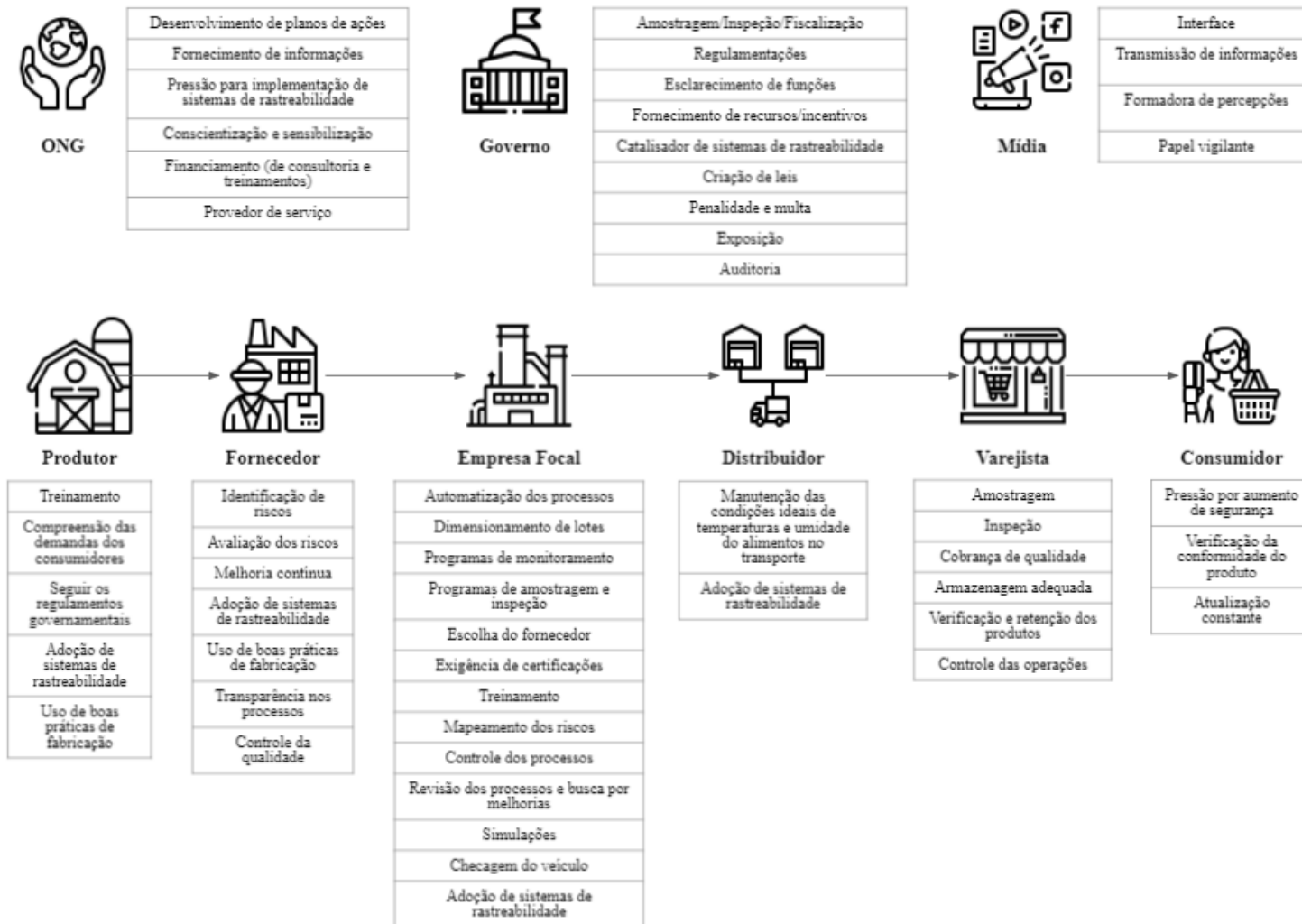
Fonte: autora (2021)

Analisando a Quadro, nota-se que o estudo de caso expôs algumas ações de mitigações que não foram identificadas na RSL. Uma possível justificativa plausível para essa diferença é que os artigos selecionados foram estudados em países estrangeiros, enquanto que

o estudo de caso analisou apenas empresas nacionais. No estudo foram identificadas 35 ações de mitigação, enquanto que na RSL 33, sendo 13 ações comuns em ambos. Os *stakeholders* brasileiros, portanto, desconhecem cerca de 60% das ações de mitigação existentes na literatura. É possível, portanto, reduzir o risco de uma ação de *recall* na cadeia de suprimentos de alimentos brasileira.

O estudo de casos complementou os resultados encontrados na RSL. Dessa forma, fez-se necessário atualizar o modelo desenvolvido na RSL, o qual resumia quem são os principais *stakeholders* na cadeia de suprimentos de alimentos e seus papéis na mitigação de eventos de *recall* de alimentos. Segue modelo atualizado:

Figura 16 - Principais *stakeholders* e seus papéis na mitigação de *recall* de alimentos atualizados



Fonte: autora (2021)

5.2.2 Relacionamentos entre stakeholders

Quando ocorre um evento de recall de alimentos, diferentes atores atuam no evento ou são afetados por ele. O vigente trabalho visa entender se há relacionamentos entre os *stakeholders* durante o *recall* e qual a natureza do relacionamento: cooperação ou conflito. Para fins didáticos, a apresentação dos resultados encontrados nesta seção foi dividida em duas subcategorias, de acordo com o tipo de relacionamento identificado.

5.2.2.1 Cooperação

Segundo Centauro e Laimer (2016, p. 69), as relações cooperativas são caracterizadas “*pela criação de processos comuns ou pela realização de atividades conjuntas*”. De acordo com os autores, a cooperação está intimamente relacionada à forma como as empresas compartilham informações, realizam ações de forma conjunta e intensificam suas relações interpessoais. Para este estudo de casos, ações conjuntas entre os *stakeholders*, havendo ou não necessidade de troca de informações, foram consideradas como ações cooperativas.

A empresa focal foi o *stakeholder* que apresentou maior quantidade de relacionamentos de colaboração com os demais *stakeholders*. Foram identificados relacionamentos com quatro diferentes *stakeholders*: órgãos governamentais, mídia, distribuidores e varejistas. Durante todo o processo de *recall*, é necessário a constante troca de informações entre a empresa e o governo. O governo com o papel de coordenar e instruir o processo de *recall*, representado pelo trecho “*a gente (órgão governamental) como um órgão de vigilância a gente tá ali para coordenar... para coordenar; para analisar; para acompanhar o recolhimento mesmo*” (CoordenadorMJ); e a empresa com o papel de documentar as informações solicitadas e seguir as orientações do governo. Segundo a GerenteQualidadeA, a documentação solicitada pelo governo, auxilia as empresas a desenvolverem seus processos internos, contribuindo para a aprendizagem deste *stakeholder* com relação aos procedimentos a serem seguidos em caso de ocorrência de um novo *recall*.

O outro relacionamento identificado foi da empresa com a mídia. O processo de *recall* requer que os consumidores sejam avisados sobre os riscos dos produtos e do recolhimento dos mesmos. Como a mídia oferece diversos canais de comunicação com o consumidor, durante um processo de recall, há a necessidade de relacionamento entre empresa (oferece as informações a serem divulgadas) e mídia (oferece os canais de comunicação). Segundo GerenteMarketingA, “*Então eu acho que o grande desafio do recall é de fato você ter uma*

comunicação que abrange a maior parte das pessoas, apesar da gente ter uma agilidade com as redes sociais cada vez mais fortes ainda para esse tipo de assunto ela ainda é muito baixa, senão sair num site de renome nacional aí, exemplo Globo, Uol ou algo do tipo, dificilmente a gente vai ficar sabendo aí que teve um recall de uma marca de carro, de uma marca de molho de tomate ou qualquer tipo de alimento e bebida”.

O processo de *recall* requer que a empresa recolha os produtos defeituosos ou contaminados do mercado. Para realizar tal ação, é necessária a ação conjunta da empresa com os distribuidores. Os distribuidores são responsáveis por auxiliar a empresa no recolhimento e segregação dos produtos, enquanto que a empresa fornece as informações necessárias para que o distribuidor consiga realizar a coleta. Os dados encaminhados pela empresa, resulta em uma maior agilidade no processo de recolhimento da transportadora que já tem os endereços onde serão feitas as coletas. O trecho a seguir, representa como foi o contato da empresa A com o distribuidor durante o evento de *recall*: *Então, a gente já tinha isso nesse momento a gente já tinha os produtos segregados já dentro dos armazéns dos clientes, então a gente fez o contato com as transportadoras de cada região para poder fazer a coleta. E aí dada a criticidade e a urgência do tema eu poderia fazer uma coleta convencional que é “ah o caminhão que tá na rua poderia passar lá e pegar, poderia ser amanhã, depois ou a semana que vem”. Não, a gente deixou claro para eles a urgência do tema e que a gente pediu um carro dedicado e exclusivo para poder fazer esse serviço, né, independente se era uma caixa, se era, sei lá cem caixa, tá, então não tinha distinção se era para cem ou se era uma caixa, né. Então a gente startou, deixou claro qual que era uma urgência e o cuidado com isso e muitas vezes determinada transportadora precisou fazer várias coletas, né, não uma, então a gente pediu para que se segregasse esses produtos para a gente depois mandar outro caminhão para poder trazer para a nossa base”, GerenteSupplyA.*

O varejista é o elo cadeia de suprimentos de alimentos com contato mais próximo do consumidor. Este *stakeholder*, portanto, geralmente recebe feedbacks dos produtos mais rápido do que as empresas. No relacionamento varejista-empresa; o varejista por meio de reclamações dos consumidores ou inspeção própria pode localizar produtos não conformes e avisar as empresas sobre a adversidade. A empresa, por sua vez, será responsável pelo recolhimento e troca do produto. Esse troca de informações e produtos entre *stakeholders* foi exemplificada na fala do Varejista *“De modo geral quando a gente (varejista) identifica o problema automaticamente a gente liga no fornecedor (empresa focal), geralmente o*

fornecedor manda um técnico da empresa aqui para verificar o produto in loco e automaticamente a gente já faz a separação desse produto, já isola esse produto, já deixa ele separado, já faz a contagem no estoque e já pede a troca do produto”.

Além do relacionamento com empresas, os órgãos governamentais se relacionam com o consumidor e entre eles (há mais de um órgão do governo atuando em processos de *recall* e há necessidade de troca de informações entre eles). Quando o consumidor identifica uma não conformidade no alimento, é importante que o mesmo avise um órgão do governo, para que este inicie um processo de inspeção no local de venda de comercialização do produto e, talvez, iniciar um processo de *recall*. Objetivando facilitar o acesso dos órgãos governamentais com as informações do consumidor, é necessário que tenha um canal de comunicação direto entre eles. Segundo o AuditorGov, o MAPA tem no site um canal direto para o consumidor fazer denúncias sobre produtos com defeitos: “... o Ministério tem no site, o MAPA, um campo ali para atendimento ao cidadão e ouvidoria,chegam denúncias, situações informando determinado problema, seja problema com produto ou rotulagem, e aí isso vai starta uma investigação”.

No Brasil, um único órgão governamental não atua em todas as etapas de um processo de *recall*. Há órgãos responsáveis pela inspeção, enquanto há outros responsáveis por validar os documentos enviados pela empresa; e há divisão entre essas responsabilidades por localidade. O órgão governamental responsável pela inspeção é diferente entre os estados. Há, portanto, necessidade de alinhamento entre tarefas, possibilitando o trabalho conjunto destes *stakeholders* em eventos de *recall*. Segundo AuditorGov, “... de forma geral o Ministério trabalha muito em conjunto com outros órgãos, dependendo das situações...”

5.2.2.2 Conflitos

Neste estudo, considerou-se conflito ações de *stakeholders* que atrapalhavam ou impediam o processo de *recall* de outros *stakeholders* envolvidos. O governo é o *stakeholders* com maior quantidade de relacionamentos com conflitos com os demais *stakeholders*. No total, foram identificados conflitos com cinco *stakeholders*: entre agentes governamentais, empresa focal, produtores, varejista e consumidor. Entre agentes governamentais, a comunicação deficiente, ou seja, há ausência de comunicação entre os agentes governamentais. Segundo o CoordenadorMJ, a comunicação do MAPA com o Ministério da Justiça (MJ) é pouco deficiente, resultando uma menor demanda do MAPA com relação ao MJ. Segue o trecho representando o conflito: “As empresas vem comunica a gente que está

dando início a um recolhimento, só que ainda para ser bem sincero essa comunicação com o MAPA ainda é um pouco deficiente. Assim a gente não tem... eu acho que a gente não é demandado por eles como deveria, eu acho que deveria ter mais, assim, a gente tá mais a par desses recolhimentos que acontece que são bastante frangos, principalmente, frango com Salmonella, carne, queijo tem muita também para ver com bactéria, então eles que nos demandam como são produtos dele responsabilizam deles fiscalizarem e emitirem laudos, enfim a gente espera a comunicação deles. Então a gente fica sabendo por eles ou pela vigilância sanitária, esse produto está no mercado a vigilância foi lá fez uma amostragem por acaso, enfim descobriu que o produto está não conforme, aí ela comunica a gente. Mas, quando o produto é com o MAPA essa comunicação por meio de ofício, enfim que ele comunica a ANVISA que a empresa vai ter que começar um recolhimento daquele produto” (CoordenadorMJ).

Além da deficiência na comunicação, os órgãos governamentais não têm suas funções clara. Na ação de *recall* da empresa B, dois órgãos diferentes enviaram multas para empresa pagar, conforme trecho a seguir: *“...nesse recall percebeu que foi a dificuldade entre os órgãos fiscalizadores, então quem fez a coleta do produto foi a ANVISA, a gente recebeu a notificação da ANVISA passado um, duas semanas a gente recebeu a notificação do Ministério da Agricultura, então a gente tinha dois processos, duas multas digamos aí que a gente teria que pagar, só que eles não sabiam entres eles quem que é que ia cobrar a gente. Então a gente acabou tendo que responder duas vezes para órgãos diferentes e para a final a gente entender que quem fiscaliza no mercado é a ANVISA”* (AnalistaQualidadeB).

Outro conflito é entre os agentes governamentais e produtores. Os produtores, em geral, não segregam o produto não conforme, enviando para os demais elos da cadeia de suprimentos de alimentos. Caso houvesse maior conscientização por parte destes *stakeholders* em segregarem os produtos, haveria uma menor necessidade de inspeção dos agentes governamentais. Apesar dos órgãos governamentais elaborarem as regulamentações estabelecendo os padrões de qualidade do alimento, a regulamentação não é efetiva se os *stakeholders* não a seguem. Trecho sobre o problema: *“Então da parte do produtor rural eu vejo uma dificuldade muito grande... Eu não percebo essa conscientização do cara (fornecedor) não passar o problema para frente.”*, CoordenadorGov.

Há conflito entre órgãos governamentais e empresa focal. Segundo a GerenteQualidadeA, as normas regulamentadas pelos agentes governamentais não são claras, dificultando o desenvolvimento da ação de *recall*. No caso da empresa A, foi necessário

buscar ajuda externa para entendimento o procedimento a ser realizado pela empresa, conforme representado no trecho: *“Então a interpretação das portarias como um todo é difícil né, então acho que isso limita um pouco quem precisa fazer um recall, também, no sentido de que falta informação do que realmente precisa ser feito né, não é tão simples juntar tudo que se pede e tudo que precisa ser enviado porém, a gente foi seguindo até com esse auxílio inicial aí desse pessoal de São Paulo (consultoria externa contratada pela empresa A para auxiliar no entendimento do processo do recall) a gente foi seguindo todos os prazos e os anexos que tem que ser enviado lá para vigilância sanitária, para ANVISA e aí por fim finalizamos assim o processo como um todo, né, que tem o último relatório que é o do final”* (GerenteQualidadeA).

Além da dificuldade no entendimento do procedimento, a empresa A também teve dificuldade em se comunicar com os órgãos governamentais durante o processo: *“... não sei se foi o Ministério Público ou alguma área jurídica de Brasília que era responsável pela ANVISA, você não conseguia falar no telefone, você mandava e-mail eles não respondiam no mesmo dia, então assim, teve uma série de complicadores no processo.... Mas, teve bastante complexidade no início até que a gente conseguiu um e-mail e a gente acabou tomando uma decisão de pagar um advogado especialista nisso para ele ter uma comunicação mais rápida, né, já ir com o direcionamento certo para as pessoas certas lá”* (GerenteMarketingA).

Outro conflito existente está no desenvolvimento de regulamentação que garantam a segurança dos alimentos. Caso o governo aplique barreiras de mercado excessiva, ou seja, muitas normas exigindo a segurança do alimento do varejista o mesmo inibirá o empreendedorismo nacional. Caso não haja muitas barreiras, o varejista pode comercializar produtos que oferecem risco a saúde do consumidor. É necessário, portanto, que haja um equilíbrio. Segundo o CoordenadorMJ: *“Se eu (CoordenadorMJ) coloco uma barreira muito excessiva, estou inibindo o empreendedorismo aqui e favorecendo a entrada de produtos inseguros de fora onde o resultado pode ser justamente o oposto do que eu espero com exceção de mais produtos nocivos ao consumidor, que eu tenho a menor capacidade de controle sobre o (incompreensível). Se eu coloco muito baixo também pode ser que eu esteja nivelando por baixo e a gente precisa encontrar ali o ponto de equilíbrio”*.

Por fim, há conflito entre governo e consumidor. Há ausência de subsídio do governo para informar os consumidores sobre questões relacionadas à segurança dos alimentos. De acordo com o GerenteMarketingA, *“falta falar mais do que é padronização de qualidade do produto, falta subsidia (o governo) mais informação para o consumidor. ... a gente vive muito*

ainda há quem nessa parte de comunicação e da visibilidade pro consumidor sobre legislação e os tipos de produto”. O conflito não é apenas por parte do governo com o consumidor. A recíproca é o papel reativo de alguns consumidores. Há consumidores que identificam a não conformidade no produto e não avisam o governo sobre o problema. Sem a denúncia por parte do consumidor, os órgãos governamentais não identificam o problema e o produto segue sendo comercializado. Segundo o AuditorGov, “...a pessoa (consumidor) identifica algum problema ali ele descarta na própria casa... pode ser até que a pessoa consuma esse produto que eventualmente tiver com algum desvio, eu falo desvio porque eu estou englobando ali risco de saúde, adulterado, fraudado, eu estou englobando tudo. Então, posso dizer que o consumidor detecte alguma coisa ali e não faça nada em relação a isso, então é importante conhecer esse papel que ele tem na cadeia e os riscos que o consumo de algum alimento que tiver contaminado de forma geral pode causar”.

O segundo *stakeholder* com maior quantidade de conflito nos relacionamentos é a empresa focal. Além do conflito com o governo já citado acima, a empresa apresenta conflitos com a mídia e varejista. A mídia se aproveita da necessidade da empresa (imposta por regulamentação) de comunicar o *recall* e aumenta o preço da divulgação da informação. Segue o trecho identificando o conflito: “*eu acho que existe um certo abuso dos veículos de comunicação na hora de precificar qualquer recall porque eles sabem que você tem que fazer, então você tem essa obrigatoriedade por lei e aí ele te cobra o preço que ele quer cobrar*” (GerenteMarketingA). Além de aumentar o preço, para aumentar/ganhar audiência, a mídia nem sempre se compromete a divulgar as informações de maneira colaborativa com a empresa. Informação incompletas ou errôneas sobre o processo de *recall* afetam a imagem da empresa focal que o vende o produto. Segundo a consultora “*..., ela (mídia) tem que entender que isso é uma ação responsável (ação de recall) ... mais uma vez é a história que eu acho que na mídia de querer ganhar dinheiro versus o valor e a responsabilidade que você tem. Então, a mídia queira ficar dando furo de notícia para vender, de repente faz com que ela aja agressivamente não de uma forma colaborativa e sim tentando denegrir a imagem da empresa que digamos responsável pelo o recall*”.

Com relação ao varejista, o conflito empresa-varejista ocorre de ambos os lados da relação. Quando a empresa envia produtos não conformes para os varejistas, os mesmos precisam segregar dos demais produtos ofertados e devolver para empresa os produtos não conformes. Apesar da empresa fazer a troca dos produtos, há uma ruptura no estoque dos varejistas, que ficam sem ou com poucas unidades do produto para ofertar para os clientes.

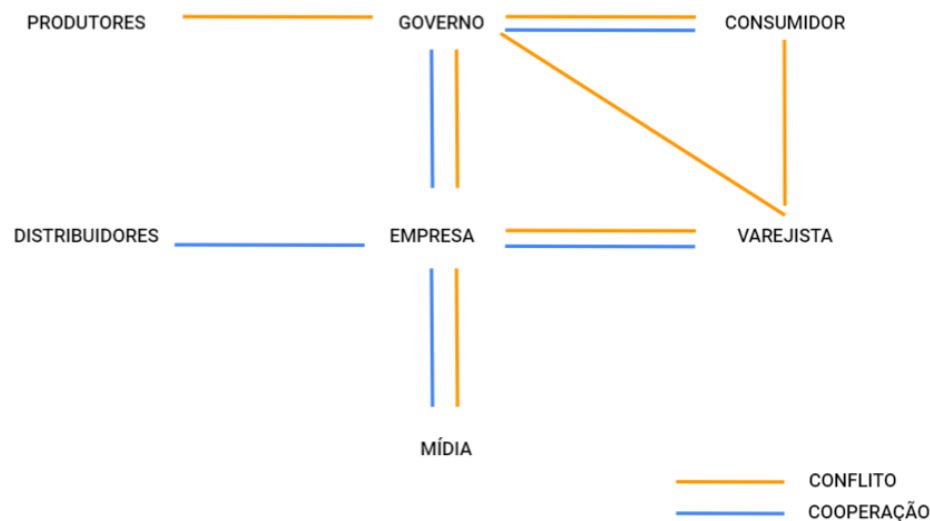
Por parte dos varejistas, foi identificado a inadimplência alguns varejistas no processo de armazenagem dos produtos. Alguns não armazenam os produtos da maneira adequada, o que resulta não conformidade no produto. Apesar de todo o cuidado da empresa focal em garantir a qualidade do produto durante todo o processo de produção e transporte, se o varejista não armazena de maneira adequada, o produto poderá ser danificado, podendo causar danos à saúde do consumidor. Segue trecho criticando o processo de armazenagem do varejista: *“agora, dali para frente saiu do portão da fábrica é um pouco mais complexo, você não tem o controle, então você tem: ponto de venda que armazena produto no chão, fora de temperatura ou sem os menores cuidados necessários e aí o que chega na mão do consumidor a gente já não consegue mais controlar e aí é onde começa os risco”*, (GerenteMarketingA).

Por fim, foi identificado conflito no relacionamento entre consumidores e varejistas. Um *stakeholder* entrevistado se queixou da inadimplência do consumidor com relação aos cuidados com os produtos comprados. O trecho da entrevista com a crítica: *“acontece muitas vezes do cliente vir aqui com o produto perecível, põe no porta malas do carro, a temperatura está a quase 40 graus lá fora, ele vai na escola buscar o filho, vai passar em outro lugar, na hora que ele chega em casa, pode ser que o produto não vai estar dentro da especificação porque ele mesmo deixou o produto lá 2 ou 3 horas dentro do porta malas numa temperatura altíssima, o produto pode ter variações. Mas aqui na empresa, ele vai trazer aqui e vai ser trocado, a gente vai trocar para ele e a gente não questiona porque a gente quer que ele tenha satisfação mesmo que seja um erro dele, a gente vai assumir esse ônus”* (Varejista).

5.2.2.3 Análise dos relacionamentos

A figura abaixo resume os relacionamentos identificados:

Figura 17 - Relacionamentos entre *stakeholders* durante um evento de *recall*



Fonte: autora (2021)

Verificou-se que o governo e a empresa são os *stakeholders* com maior quantidade de relacionamentos com os demais *stakeholders* durante um evento de *recall*. A ausência deles afeta significativamente o evento, uma vez que afetam 5 dos 7 *stakeholders* (ambos excluídos da contagem) envolvidos no *recall*. Ao contrário do identificado na RSL, a mídia apresentou relacionamento com apenas 1 *stakeholders*, enquanto que em ações de mitigação, ela se relaciona com 3 *stakeholders* (empresa focal, governo e consumidores). Os consumidores também tiveram o número de relacionamentos reduzidos. Na ação de *recall* se relacionam com o varejista e o governo; enquanto nas ações de mitigação, relacionam-se com mídia, ONG, governo e empresa focal. Uma possível justificativa para a redução na quantidade de relacionamentos da mídia e dos consumidores foi a ausência destes *stakeholders* na entrevista. Não há o ponto de vista deles durante o processo de *recall*. Essa limitação do estudo, pode ter influenciado o resultado encontrado.

Em contrapartida, o varejista, produtor e distribuidor aumentaram a quantidade de relacionamentos. No processo de *recall*, o varejista se relaciona com o consumidor, governo e empresa focal; enquanto que nas ações de mitigação ele se relacionava apenas com o governo e empresa focal. Tanto o produtor quanto o distribuidor não apresentaram nenhum relacionamento com outros *stakeholders* nas ações de mitigação, todavia ambos apresentam um relacionamento na ação de *recall*. Nota-se, portanto, que apesar dos governo e empresa focal se manterem como os *stakeholders* com maior quantidade de relacionamentos, os

relacionamentos entre *stakeholders* são diferentes em um evento de *recall* quando comparadas às ações de mitigação.

Finalmente, verifica-se que tanto na quantidade de relacionamentos, quanto na quantidade de ações, a empresa e o governo tem maior quantidade que os demais *stakeholders*.

6.CONCLUSÃO

O trabalho vigente cumpriu todos os objetivos propostos. Identificou como os principais autores da teoria dos *stakeholders* são utilizados na literatura de gestão de operações e gestão da cadeia de suprimentos; e como a teoria contribui para eventos em *recall* de alimentos. Identificou os principais *stakeholders* em *recall* de alimentos e seus respectivos papéis, analisando periódicos internacionais e estudando casos no Brasil, conseguindo, assim, uma visão holística sobre ações de mitigação existentes. E, por fim, analisou a interação entre os principais *stakeholders*, estudando como eles se relacionam durante práticas de ações de mitigação e durante um evento de *recall*.

O governo e a empresa focal foram considerados os principais *stakeholders* em eventos de *recall* de alimentos, uma vez que apresentaram a maior quantidade de ações e, principalmente, apresentaram maior quantidade de relacionamentos com demais *stakeholders* da cadeia de suprimentos de alimentos. A ausência deles afetam significativamente o evento de *recall* e as ações de mitigação. Os tomadores de decisão, todavia, não devem negligenciar os demais *stakeholders*. Em virtude da complexidade da cadeia de suprimentos de alimentos, um ator ou um único grupo não pode remover todos os riscos à segurança alimentar (CHAVEZ; SEOW, 2012).

6.1 Implicações teóricas

Devido à necessidade dos tomadores de decisão nas organizações precisarem saber quais atores são importantes para a sobrevivência e o crescimento da organização, os *stakeholders* tornaram-se parte da literatura de gestão estratégica (KARLSSON *et al.*, 2017). Apesar da existência da teoria dos *stakeholders* a mais de 30 anos, nota-se pelos resultados obtidos na literatura que a mais da metade dos artigos selecionados foram publicados nos últimos 5 anos. A aplicação da teoria dos *stakeholders* na literatura de gestão de operações e gestão da cadeia de suprimentos é, portanto, relativamente recente, oferecendo oportunidade

para o desenvolvimento de pesquisas futuras na área, em especial em ações de *recall* de alimentos, o qual há um GAP da literatura. Até a finalização desta pesquisa, não foi identificado a presença de nenhum artigo que relacionasse a teoria dos *stakeholders* com eventos de *recall* de alimentos.

6.2 Implicações gerenciais

Os resultados encontrados se demonstraram pioneiros na área de *recall* de alimentos. Apesar dos diversos estudos sobre as ações dos *stakeholders* podem mitigar eventos de *recall* de alimentos, os estudos focaram em um ou mais *stakeholders* e negligenciaram os demais. Este estudo visou preencher este GAP existente com o desenvolvimento de um modelo que apresenta todos os *stakeholders* envolvidos em eventos de *recall* e suas respectivas ações.

No campo gerencial o modelo serve como base para organizações a identificarem, primeiro, quem são os *stakeholders* envolvidos na cadeia de suprimentos de alimentos e qual o papel deles. Segundo, aponta as ações de mitigação existentes, possibilitando à empresa rever seus processos de gerenciamento de riscos, analisando quais ações se encaixam melhor ao seu contexto. No contexto real, as organizações usufruem de recursos limitados, impossibilitando a execução de todas as ações propostas. Empresas de pequeno porte, por exemplo, não conseguem implementar sistema de rastreabilidade em toda a cadeia de suprimentos. Faz-se necessário avaliar o benefício da ação escolhida e seu respectivo custo.

6.3 Limitações e pesquisas futuras

O modelo desenvolvido apresenta algumas limitações. A primeira é com relação a definição dos principais *stakeholders*. O foco principal da pesquisa foi à identificação. Foram identificados os principais *stakeholders* e suas respectivas ações de mitigação, mas não foram mensuradas a eficiência das ações em prevenir *recalls* de alimentos e nem a eficiência de cada *stakeholder*. Uma análise quantitativa apresentará dados numéricos que justificam a definição dos principais *stakeholders*, os quais não foram apresentados neste estudo por se tratar de uma pesquisa qualitativa.

Segundo, os artigos analisados na revisão de literatura e os eventos investigados no estudo de caso são de um contexto anterior à pandemia por COVID-19. Novas ações de mitigação podem ter sido desenvolvidas durante este período.

Terceiro, o setor de alimentos é amplo e pode ser dividido em diversas subcategorias. A eficiência e a necessidade das ações de mitigação levantadas variam entre as subcategorias.

O modo como a variação de temperatura afeta o alimento reflete na escolha de ação dos stakeholders. O uso de transportes refrigerados, por exemplo, é essencial para evitar o descongelamento de alimentos congelados; prevenindo o consumidor de ingerir alimentos com qualidade indesejada.

Por fim, o modelo foi desenvolvido, mas não testado. Para que o modelo seja validado, é indispensável a aplicação do modelo de preferência em indústrias de alimentos com atuações distintas. O modelo se apresenta genérico, mas pode apresentar variação na sua eficiência dependendo do contexto de utilização.

Devido às limitações levantadas, faz-se necessário o desenvolvimento de novas pesquisas visando suprir algumas lacunas existentes no modelo proposto. Segue sugestões de pesquisas futuras:

1. Utilizar uma das classificações existentes na teoria dos *stakeholders* para definir quem são os principais *stakeholders* com base em sua saliência;
2. Mensurar a eficiência de cada ação de mitigação com base no seu custo-benefício para a organização;
3. Averiguar se o contexto de pandemia por COVID-19 incentivou o desenvolvimento de novas ações de mitigação;
4. Validar o modelo proposto neste estudo e sua eficiência;
5. Averiguar se a diferença entre indústrias afeta a eficiência das ações de mitigação;
6. Averiguar se a diferença entre países afeta a eficiência das ações de mitigação;
7. Averiguar se a diferença entre países afeta a saliência dos *stakeholders*. Sugestão é testar em países em que o governo atua intensamente em questões de segurança alimentar e em países em que a atuação do governo é menos intensa ou mesmo inexistente.

REFERÊNCIAS

ARKSEY, H; O'MALLEY, L. Scoping studies: towards a methodological framework, **International Journal of Social Research Methodology**, v. 8, n. 1, p. 19-32, 2005.

AWAN, U.; KRASLAWSKI, A.; HUISKONEN, J. Understanding the Relationship between Stakeholder Pressure and Sustainability Performance in Manufacturing Firms in Pakistan. **Procedia Manufacturing**, v. 11, n. 1, p. 768– 777, 2017.

BADGER, D.; NURSTEN J.; WILLIAMS P; WOODWARD M. Should All Literature Reviews be Systematic?, **Evaluation & Research in Education**, v. 14, n. 3/4, p. 220-23, 2000.

BAKKER, F.; NIJHOF, A. Responsible chain management: a capability assessment framework, **Business Strategy and the Environment**, v.11, n.1, p.63-75, 2002.

BAMGBOJE-AYODELE, A.; ELLIS, L.; TURNER, P., A Food Recall Case Study in Australia – Towards the Development of Food Safety Applications for Consumers, **International Journal of Food Studies**, v. 5, n. 1, p. 84 – 94, 2016.

BARNETT, M. **Limits to Stakeholders Influence – Why the Business Case Won't Save the World**. Edgar, 2018.

BETTS, T.K.; WIENGARTEN, F.; TADISINA, S.K. Exploring the impact of stakeholder pressure on environmental management strategies at the plant level: What does industry have to do with it?, **The Journal of Cleaner Production**, v.92, n.1, p.282-294, 2015.

BOLAND, M.A.; COOPER, B.; WHITE, J.M. Making sustainability tangible: land o'lakes and the dairy supply chain, **American Journal of Agricultural Economics**, v.98, n.2, p.648–657, 2015.

BOTHA, A.; BADENHORST-WEISS, J.A. Risk management in a bulk coal export logistic chain: A stakeholder perspective. **Journal of Transport and Supply Chain Management**, v. 13, n. 1, p. 1– 16, 2019.

BUMBLAUSKASA, D.; MANN, A.; DUGAN, B.; RITTMER, J. A blockchain use case in food distribution: Do you know where your food has been?, **International Journal of Information Management**, v.52, n.1, p.44470, 2020.

BUSSE, C. Doing well by doing good? the self-interest of buying firms and sustainable supply chain management, **Journal of Supply Chain Management** , v.52, n.2, p.28-47, 2016.

BUSSE, C.; SCHLEPER, M.; WEILENMAN, J.; WAGNER, S. Extending the supply chain visibility boundary: utilizing stakeholders for identifying supply chain sustainability risks, **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 47, n. 1, p. 18-40, 2017.

CANTOR, D.E.; BLACKHURST, J.; PAN, M.; CRUM, M. Examining the role of stakeholder pressure and knowledge management on supply chain risk and demand responsiveness, **The International Journal of Logistics Management**, v.25, n.1, p.202-223, 2013.

CESAR, S. Earning a social license to operate in mining: A case study from Peru, **Resources Policy**, v.64, n.1, p.44409, 2019.

CHAMMEM, N.; ISSAOUI, M.; DE ALMEIDA, A. I. D.; DELGADO, A. M. Food crises and food safety incidents in European Union, United States, and Maghreb Area: current risk communication strategies and new approaches, **Journal of AOAC International**, v. 101, n. 4, p. 923-938, 2018.

CHARLEBOIS, S., Food recalls, systemic causal factors and managerial implications The case of Premiere Quality Foods, **British Food Journal**, v. 113, n. 5, p. 625 - 636, 2011.

CHAVEZ, P.J.A.; SEOW, C. Managing Food Quality Risk in Global Supply Chain: A Risk Management Framework, **International Journal of Engineering Business Management**, v.4, n.1, p.1-8, 2012.

CHEBOLU-SUBRAMANIAN, V.; GAUKLER, G. M. Product contamination in a multi-stage food supply chain, **European Journal of Operational Research**, v.244, n.1, p.164-175, 2015.

CHENG, W.L.; AHMAD, J. Incorporating stakeholder approach in corporate social responsibility (CSR): a case study at multinational corporations (MNCs) in Penang, **Social Responsibility Journal**, v.6, n.4, p.593-610, 2010.

CLARKSON, M. B. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 92-117, 1995.

CO, H.C.; BARRO, F. Stakeholder theory and dynamics in supply chain collaboration. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 29, n. 6, p. 591– 611, 2008.

COLLADO, L.; CORKE, H.; DIZON, E.I. Food safety in the Philippines: problems and solutions, **Quality Assurance and Safety of Crops & Foods**, v.7, n.1, p.45-56, 2015.

COOK, D. J.; MULROW C. D.; HAYNES R.B. 'Systematic Reviews: Synthesis of Best Evidence for Clinical Decisions', **Annals of Internal Medicine**, n. 126, p. 376-38, 1997.

CUI, L.; ZHANG, M.; WU, K.J; TSENG, M.L. Constructing a Hierarchical Agribusiness Framework in Chinese Belt and Road Initiatives under Uncertainty, **Sustainability**, v.10, n.1, p.1-17, 2018.

CURRIE, A.; HONISH, L.; CUTLER, J.; LOCAS, A.; LAVOIE, M.C.; GAULIN, C.; GALANIS, E.; TSCHETTER, L.; CHUI, L.; TAYLOR, M.; JAMIESON, F.; GILMOUR, M.; NG, C.; MUTTI, S.; MAH, V.; HAMEL, M.; MARTINEZ, A.; BUENAVENTURA, E.; HOANG, L.; PACAGNELLA, A.; RAMSAY, D.; BEKAL, S.; COETZEE, K.; BERRY, C.; FARBER, J. Outbreak of Escherichia coli O157:H7 Infections Linked to Mechanically Tenderized Beef and the Largest Beef Recall in Canada, 2012, **Journal of Food Protection**, v.82, n.9, p.1532-1538, 2019.

DANG; Q.T.; JASOVSKA, P.; RAMMAL, H.G. International business-government relations: The risk management strategies of MNEs in emerging economies, **Journal of World Business**, v.55, n.1, p.1-14, 2020.

DANI, S.; DEEP, A., Fragile food supply chains: reacting to risks, **International Journal of Logistics Research and Applications: A Leading Journal of Supply Chain Management**, v. 13, n. 5, p. 395 – 410, 2010.

DE JONGE, J.; VAN TRIJP, H.; RENES, R.J.; FREWER, L., Understanding Consumer Confidence in the Safety of Food: Its Two-Dimensional Structure and Determinants, **Risk Analysis**, v. 17, n.3, p. 729 – 740, 2007.

DEMIREL, A.G.; ÖNER, M.A. An Exploratory Study on Operationalization of Integrated Stakeholder Relationships Management, **International Journal of Innovation and Technology Management** , v.12, n.2, p.1-28, 2015.

DENYER, D.; TRANFIELD, D. Producing a systematic review. **The Sage handbook of**

organizational research methods. Sage Publications Ltd, 2009.

DIABAT, A.; KANNAN, G.; PANIKAR, V. Supply chain risk management and its mitigation in a food industry, **International Journal of Production Research**, v. 50, n. 11, p. 3039-3050, 2012.

DODD, C.; POWELL, D. Regulatory Management and Communication of Risk Associated with Escherichia coli O157:H7 in Ground Beef, **Foodborne Pathogens and Disease**, v.6, n.6, p.743-747, 2009.

DOH, J.P.; QUIGLEY, N.R. Responsible Leadership and Stakeholder Management Influence Pathways and Organizational Outcomes, **Academy of Management Perspectives**, v.28, n.3, p.255-274, 2014.

DONALDSON, T. e PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidences, and implications, **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995.

DUAN,J.; ZHANG, C.; GONG, Y.; BROWN, S.; LI, Z. A Content-Analysis Based Literature Review in Blockchain Adoption within Food Supply Chain, **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v.17, n.5, p.1-17, 2020.

DUBEY, R., GUNASEKARAN, A., PAPADOPOULOS, T., CHILDE, S.J., SHIBIN, K.; WAMBA, S.F. Sustainable supply chain management: framework and further research directions, **Journal of Cleaner Production**, v. 142, n. 2, p. 1119-1130, 2017.

ENYINDA, C.I.; MBAH, C.H., Quantifying Sources of Risk in Global Food Operations and Supply Chain, **Thunderbird International Business Review**, v.59, n. 6, p. 653 – 661, 2017.

FAISAL, M.N.; BANWET, D.K.; SHANKAR, R. Business Process Management Journal Emerald Article: Supply chain risk mitigation: modeling the enablers, **Business Process Management Journal**, v. 12, n. 4 p. 535 – 552, 2006.

FREEMAN, R.E. **Strategic Management: A Stakeholder Approach.** Pitman, 1984.

FREEMAN, R.E; PHILLIPS, R.A.; SISODIA, R. Tensions in Stakeholder Theory, **Business & Society**, v. 59, n. 2, p. 1-19, 2018.

FRIEDMAN, A. L. e MILES, S. Developing stakeholder theory, **Journal of Management Studies**, v. 39, n. 1, p. 1-21., 2002.

FROOMAN, J. Stakeholder influences strategies, **Academy of Management Review**, v. 24, n. 2, p. 191-205, 1999.

GARCIA-FUENTES, P.; FERREIRA, G.; HARRISON, R.W.; KINSEY, J.; DEGENEFTE, D. Consumer Confidence in the Food System, Media Coverage and Stock Prices for the Food Industry, **Journal of Food Distribution Research**, v. 45, n. 2, p. 26-45, 2014.

GRAHAM, S. The Influence of External and Internal Stakeholder Pressures on the Implementation of Upstream Environmental Supply Chain Practices. **Business & Society**, v. 59, n. 2, p. 351– 383, 2020.

GODWIN, S.L.; COPPINGS, R.C.; KOSA, K.M.; CATES, S.C. Consumer Response to Food Contamination and Recalls:, **Journal of Food Distribution Research**, v.43, n.1, p.444-449, 2012.

GOVENDER, D.; ABRATT, R. Multiple Stakeholder Management and Corporate Reputation in South Africa, **International Studies of Management and Organization**, v.46, n.4, p.235-246, 2016.

GUPTA, G.; CHEN, H.; HAZEN, B.T.; KAUR, S.; GONZALEZ, E.D.R.S. Circular economy and big data analytics: A stakeholder perspective, **Technological Forecasting and Social Change**, v.144, n.1, p.466-474, 2018.

HANSON, H.; REDDY, V.; BAUER, M.; STICH, S.; KIDOGUCHI, L.; LUKER, J.; SEBEK, K.; SAWYER, E.; BALTER, S. Evaluating the Effectiveness of Food Recalls in Retail Establishments in New York City, **Journal of food protection**, v.74, n.1, p.111-114, 2011.

HARRISON, I The risk of food recalls, **Food Science and Technology**, v.32, n.1, p.47-49, 2013.

HARRISON, J.S.; WICKS, A.C. Stakeholder Theory, Value, and Firm Performance , **Business Ethics Quarterly**, v. 23, n. 1, pg. 97-125, 2013.

HU, H.; DJEBARNI, R.; ZHAO, X.; XIAO, L.; FLYNN, B. Effect of different food recall strategies on consumers' reaction to different recall norms A comparative study, **Industrial Management and Data Systems**, v. 117, n. 9, p. 2045-2063, 2017. <http://dx.doi.org/10.1108/IMDS-10-2016-0464>

JESSON, J.; MATHESON, L.; LACEY. **Doing your literature review: Traditional and systematic techniques**. Sage, 2011.

JOHANSSON, P. Implementing stakeholder management - A case study at a micro-enterprise, **Measuring Business Excellence**, v.12, n.3, p.33-41, 2008.

JOHNSON-HALL, T.D. Ensuring Food Safety by Preventing Food Recalls: The Impact of Locus of Failure, Regulatory Agency Discovery, Breadth, and Firm Size on Corrective Action, **Journal of Marketing Channels**, v. 24, n .3, p. 115-135, 2017.

KARKINBAYEVA, S.I.; KIRDASINOVA, K.A.; ADIYETOVA, E.M.; KANATOVA, A.Z.; KORGAN, B.B. Topical Issues Surrounding Supply Chain Management in Developing Food Industry:Kazakhstan Case Study. **International Journal of Supply Chain Management**, v. 8, n. 4, p. 743– 750, 2019.

KARLSSON, N.P.E.; LAURELL, H.; LINDGREN, J.; PEHRSSON, T.; ANDERSSON, S.; SVENSSON, G.A cross-country comparison and validation of firms' stakeholder considerations in sustainable business practices, **Corporate Governance**, v.18, n.3, p.408-424, 2018.

KERN, D.; MOSER, R.; SUNDARESAN, N.; HARTMANN, E. Purchasing Competence: A Stakeholder-Based Framework for Chief Purchasing Officers, **Journal of Business Logistics**, v.32, n.2, p.5-39, 2011.

KOVÁCS, G.; SPENS, K.; KORKEILA, R. Stakeholder response to future changes in the reverse supply chain. **International Journal of Logistics Systems and Management**, v. 2, n. 2, p. 160– 176, 2006.

KRIPPENDORFF, K. **Content analysis: An introduction to its methodology**. Sage Publications Ltd, 1980.

KUMAR, S.; BUDIN, E.M., Prevention and management of product recalls in the processed food industry: a case study based on an exporter's perspective, **Technovation**, v. 26, n. 1, p. 739-750, 2006.

LAESTADIUSAB, L.I.; LAGASSE, L.P; SMITH, K.C.; NEFF, R. A.Print news coverage of the 2010 Iowa egg recall: Addressing bad eggs and poor oversight , **Food Policy**, v.37, n.6, p.751-759, 2012.

LAPLUME, A.O.; SONPAR, K.; LITZ, R.A. Stakeholder Theory: Reviewing a Theory That Moves US, **Journal of Management**, v. 34 n. 6, p. 1152-1189, 2008.

LAU, A.K.W.; LEE, P.K.C; CHENG, T.C.E. An empirical taxonomy of corporate social responsibility in China's manufacturing industries, **Journal of Cleaner Production**, v.188, n.1, p.322-338, 2018.

LIAO, C.; LUO, Y.; ZHU, W. Food Safety Trust, Risk Perception, and Consumers' Response to Company Trust Repair Actions in Food Recall Crises, **International Journal of Environmental Research & Public Health**, v.17, n.4, p.1-16, 2020.

LOVE, D. C., LANE, R. M., KUEHL, L. M., HUDSON, B., HARDING, J., CLANCY, K.; FRY, J. P. Performance and conduct of supply chains for United States farmed oysters, **Aquaculture**, v.515, n.1, p.44470, 2019.

MACHADO NARDI, V.A.; AULER, D.P.; TEIXEIRA, R. Food safety in global supply chains: A literature review, **Journal of Food Science**, v.85, n. 4, p. 883-891, 2020.

MAINARDES, E.W.; ALVES, H.; RAPOSO, M. Stakeholder theory: issues to resolve, **Management Decision**, v. 49, n. 2, p. 226-252, 2011.

MANDERS, J.H.M.; CANIËLS, M.C.J.; GHIJSEN, P.W.T. Exploring supply chain flexibility in a FMCG food supply chain, **Journal of Purchasing and Supply Management**, v.22, n.3, p.181-195, 2016.

MARUCHECK, A.; GREIS, N.; MENA, C.; CAI, L. Product safety and security in the global supply chain: Issues, challenges and research opportunities, **Journal of Operations Management**, v. 29, n. 7/8, p. 707-720, 2011.

MATTHEWS, R.; TSE, Y.K.; WALLIS, M.; MARZEC, P.A stakeholder perspective on process improvement behaviours: delivering the triple bottom line in SMEs, **Production Planning & Control**, v.30, n.6, p.437-447, 2019.

MATTEVI, M.; JONES, J. A. Traceability in the food supply chain: Awareness and attitudes of UK Small and Medium-sized Enterprises, **Food Control**, v. 64, p. 120-127, 2016.

MILES, J. A. **Management and organization theory: A Jossey-Bass reader**. John Wiley & Sons, 2012.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R. e WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts, **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.

NAKANO, M.; TSUGE, T. Assessing the Heterogeneity of Consumers', **Sustainability**, v.11, n.10, p.1-12, 2019.

NARAYANAMURTHY, G.; SENGUPTA, T.; PATI, R.P.; GUPTA, V.; GURUMURTHY, A.; VENKATESH, M. Assessment of systemic greenness: a case study of tyre manufacturing unit, **Production Planning & Control**, v.31, n.11-12, p.1-26, 2019.

OSBORNE, D.J.; WARDS, D.R.; SANDERS, D.C.; RUSHING, J.W. Gaining producer buy-in for Food Safety and Security in the United States, **Horttechnology**, v.16, n.4, p.563-565, 2006.

PARMAR , B. L.; FREEMAN, R.E.; HARRISON, J.S.; WICKS, A.C.; PURNELL, L; DE COLLE, S. Stakeholder Theory: The State of the Art , **The Academy of Management Annals**, v. 4, n. 1, p. 403-445, 2010.

PEREIRA, C. R.; CHRISTOPHER, M.; SILVA, A. L. Achieving supply chain resilience: the role of procurement. **Supply Chain Management: an international journal**, v. 19, n. 5/6, p. 626-642, 2014.

POTTER, A.; MURRAY, J.; LAWSON, B.; GRAHAM, S. Trends in product recalls within the agri-food industry: Empirical evidence from the USA, UK and the Republic of Ireland. **Trends in food science & technology**, v. 28, n. 2, p. 77-86, 2012.

QIAN, J.; RUIZ-GARCÍA, L.; FAN, B.; VILLALBA, J.I.R.; MCCARTHY, U.; ZHANG, B.; YU, Q.; WU, W. Food traceability system from governmental, corporate, and consumer perspectives in the European Union and China: A comparative review, **Trends in Food Science & Technology**, v.99, n.1, p.402-412, 2020.

RECALLS, CORRECTIONS AND REMOVALS (DEVICES). FDA U.S. Food & Drug Administration. Disponível em: <<https://www.fda.gov/medical-devices/postmarket-requirements-devices/recalls-corrections-and-removals-devices>>. Acesso em: 10 ago. 2020.

REED, D. Employing Normative Stakeholder Theory in Developing Countries: A Critical Theory Perspective, **Business & Society**, v.41, n.2, p.166-207, 2002.

REED, M. S.; GRAVES, A.; DANDY, N.; POSTHUMUS, H.; HUBACEK, K.; MORRIS, J.; PRELL, C.; QUINN, C. H.; STRINGER, L. C. Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management, **Journal of Environmental**

Management, v. 90, p. 1933-1949, 2009.

ROBSON, K.; DEAN, M.; BROOKS, S.; HAUGHEY, S.; ELLIOTT, C. A 20-year analysis of reported food fraud in the global beef supply chain, **Food Control**, v.116, n.1, p.1-11, 2020.

ROSCOE, S.; SUBRAMANIAN, N.; PRIFTI, R.; WU, L. Stakeholder engagement in a sustainable sales and operations planning process. **Business Strategy and the Environment**, p. 1– 16, 2020.

ROTH, A.V; TSAY, A.A.; PULLMAN, M.E.; GRAY, J.V. Unraveling the food supply chains: strategic insights from China and the 2007 recalls, **Journal of Supply Chain Management**, v. 44, n. 1, p. 22-39, 2008.

SALEM, M.A.; SHAWTARI, F.; SHAMSUDIN, M.F.; HUSSAIN, H.B.I. The Consequences of Integrating Stakeholder Engagement in Sustainable Development (Environmental Perspectives). **Sustainable Development**, v. 26, n. 3, p. 255– 268, 2017.

SCHENKEL, M.; KRIKKE, H.; CANIËLS, M.C.J.; LAAN, E.V. Creating integral value for stakeholders in closed loop supply chains, **Journal of Purchasing and Supply Management**, v.21, n.3, p.155-166, 2015.

SCHNEIDER, M.A. Stakeholder Model of Organizational Leadership, **Organization Science**, v.13, n.2, p.209-220, 2002.

SIMMONS, J. Employee significance within stakeholder-accountable performance management systems, **TQM Journal**, v.20, n.5, p.463-475, 2008.

SIRGY, M.J. Measuring Corporate Performance by Building on the Stakeholders Model of Business Ethics , **Journal of Business Ethics**, v.35, n.1, p.143–162, 2002.

SHAFIQ, A.; KLASSEN, R.D.; JOHNSON, P.F.; AWAYSHEH, A. Socially Responsible Practices An Exploratory Study on Scale Development using Stakeholder Theory Socially Responsible Practices A Stakeholder Approach. **Decision Sciences**, v. 45, n. 4, p. 1– 35, 2014.

SHAHBAZ, M.S.; CHANDIO, A.F.; OAD, M. AHMED, A.; FAIZ, R.U. Stakeholders' Management Approaches in Construction Supply Chain: A New Perspective of Stakeholder's Theory. **International Journal of Sustainable Construction Engineering & Technology**, v. 9, n. 2, p. 16– 25, 2018.

SHANKAR, R.; GUPTA, R.; PATHAK, D.K. Modeling critical success factors of traceability for food logistics system., **Transportation Research Part E**, v.119, n.1, p.205-222, 2018.

SHUBHAM; CHARAN, P.; MURTY, L. Secondary stakeholder pressures and organizational adoption of sustainable operations practices: The mediating role of primary stakeholders. **Business Strategy and the Environment**, v. 27, n. 7, p. 1– 14, 2017.

SLINGER, G. Spanning the GAP - the theoretical principles that connect stakeholder policies to business performance. **Corporate Governance**, v. 7, n. 2, p. 136– 151, 1998.

SOHN, M.G.; OH, S. Global harmonization of food safety regulation from the perspective of Korea and a novel fast automatic product recall system, *Journal of the Science of Food and Agriculture*, v.94, n.10, p.1932-1937, 2014.

SOUNDARARAJAN, V.; BROWN, J.A.; WICKS, A.C. Can Multi-Stakeholder Initiatives Improve Global Supply Chains? Improving Deliberative Capacity with a Stakeholder Orientation, *Business Ethic*, v.29, n.3, p.385-412, 2019.

STONE, J.; RAHIMIFARD, S. Resilience in agri-food supply chains: a critical analysis of the literature and synthesis of a novel framework, *Supply Chain Management: An International Journal*, v. 23, n. 3, p.1-28, 2018.

SULKOWSKI, A.; EDWARDS, M.; FREEMAN, R.E. Shake Your Stakeholder Firms Leading Engagement to Cocreate Sustainable Value. *Organization & Environment*, v. 31, n. 1, p. 1– 40, 2017.

SVENSSON, G.; FERRO, C.; HOGEVOLD, N.; PADIN, C.; VARELA, J.C.S. Developing a theory of focal company business sustainability efforts in connection with supply chain stakeholders, *Supply Chain Management*, v.23, n.1, p.16-32, 2018.

TANG, C.S. Perspectives in supply chain risk management, *International Journal Production Economics*, v. 103, n. 2, p. 451-488, 2006.

TANG, C.S.; BABICH, V. Using social and economic incentives to discourage Chinese suppliers from product adulteration, *Business Horizons*, v.57, n.4, p.497-508, 2014.

TOMLIN, B. On the Value of Mitigation and Contingency Strategies for Managing Supply Chain Disruption Risks, *Management Science*, v. 52, n. 5, p. 639-657, 2006.

TRANFIELD, D.; DENYER D.; SMART, P. Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, v.14, p. 207-222, 2003.

TURI, A.; GONÇALVES, G.; MOCAN, M., Challenges and competitiveness indicators for the sustainable development of the supply chain in food industry, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, v. 124, n. 1, p. 133 – 141, 2014.

VAN, Q.L.; NGUYEN, T.H.; NGUYEN, M.H. Sustainable development and environmental policy: The engagement of stakeholders in green products in Vietnam. *Business Strategy and the Environment*, v. 28, n. 5, p. 1 – 13, 2019.

VIAZIS, S.; BEAL, J.K.; MONAHAN, C.; LANIER, W.A.; KREIL, K.R.; MELKA, D.C.; BODEN, W.D.; DION, J.L; MILLER, Z.A.; NGUYEN, T.A; GIERALTOWSKI, L.A; ZINK, D.A. Laboratory, Environmental, and Epidemiologic Investigation and Regulatory Enforcement Actions in Response to an Outbreak of Salmonella Bredeney Infections Linked to Peanut Butter, *Open Forum Infectious Diseases*, v.2, n.3, p.1-8, 2015.

WAHAB, S.N; SAYUTI, N.M; TALIB, M.S.AAntecedents of Green Warehousing: A Theoretical Framework and Future Direction, *International Journal of Supply Chain Management*, v.7, n.6, p.382-388, 2018.

WANG, X.; LI, D.; O'BRIEN, C.; LI, Y. A production planning model to reduce risk and improve operations management, **International Journal of Production Economics**, v. 124, n. 2, p. 463-474, 2010.

WENG, H.H.; CHEN, J.S.; CHEN, P.C. Effects of Green Innovation on Environmental and Corporate Performance:A Stakeholder Perspective, **Sustainability** , v.7, n.5, p.1-30, 2015.

WILSON, A.M.; HENDERSON, J.; COVENEY, J.; MEYER, S.B.; WEBB, T.; CALNAN, M.; CARAHER, M.; LLOYD, S.; MCCULLUM, D.; ELLIOTT, A.; WARD, P.R. Media actors' perceptions of their roles in reporting food incidents. **BMC Public Health**, v. 14, n. 1305, p. 1-11, 2014.

WILSON, A.M.; MCCULLUM, D.; HENDERSON, J.; COVENEY, J.; MEYER, S.B.; WEBB, T.; WARD, P.R. Management of food incidents by Australian food regulators, **Nutrition & Dietetics**, v. 73, n. 5, p. 1-7,2016.

WONG, S.; STREET, S.; DELGADO, S.I.; KLONTZ, K.C. Recalls of foods and cosmetics due to microbial contamination reported to the U.S. Food and Drug Administration, **Journal of Food Protection**, v.63, n.8, p.1113-1116, 2000.

YANG, Y.; ANTONIO, K.W.; LEE, L.P.K.C; CHENG, T.C.E. The performance implication of corporate social responsibility in matched Chinese small and medium-sized buyers and suppliers. **International Journal of Production Economics**, v. 230, n. 1, p. 1– 12, 2020. YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5.ed., Porto Alegre: Bookman, 2015.

YU, J.; HOOKER, N.H. Exploring relationships among recall effectiveness indicators in the US meat and poultry industry, **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 22, n. 1, p. 97-106, 2018.

YU, W.; RAMANATHAN, R. Managing strategic business relationships in retail operations: evidence from China, **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, v.24, n.3, p.372-393, 2012.

YUEN, K.F.; WANG, X.; WONG, Y.D.; ZHOU, D. Antecedents and outcomes of sustainable shipping practices: The integration of stakeholder and behavioural theories, **Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review**, v.108, n.1, p.18-35, 2017.

ZHANG, H. YANG, F. On the drivers and performance outcomes of green practices adoption: An empirical study in China, **Industrial Management & Data Systems**, v.116, n.9, p.2011-2034, 2016.

ZHANG, M.; HU, H.; ZHAO, X., Developing product recall capability through supply chain quality management, **International Journal of Production Economics**, v. 229, n. 1, p. 1 – 13, 2020.

ZHANG, M.; MA, L.; SU, J.; ZHANG, W. Do Suppliers Applaud Corporate Social Performance?, **Journal of Business Ethics** , v.121, n.1, p.543–557 , 2014.

ZHONG, R.; XU, X.; WANG, L. Food supply chain management: systems, implementations,

and future research: A literature review, **Industrial Management and Data Systems**, v. 117, n. 9, p. 2085-2114, 2017.

APÊNDICE A: CODEBOOK RSL

- ❖ Principais autores
 - Clarkson
 - Donaldson & Preston
 - Descritiva
 - Instrumental
 - Normativa
 - Freeman
 - Miles
 - Mitchell
 - Poder
 - Letimidade
 - Urgência

- ❖ Principais temas abordados

- Economia circular
- Gestão de desempenho
- Gestão de risco
- Gestão responsável
- Liderança
- Logística
- Outros
- Práticas/produtos verdes
- Responsabilidade Social Corporativa (RSC)
- Tripé da sustentabilidade

❖ **Principais stakeholders**

Consumidores

Distribuidores

Empresa focal/funcionários

Fornecedores

Funcionários

Mídia

ONGs

Órgãos governamentais

Produtores

Varejistas

APÊNDICE B: CODEBOOK ESTUDO DE CASO

❖ **Colaboração**

- Entre agentes governamentais
- Entre governo e empresas
 - Iniciar o recall (voluntário ou não)
 - Divulgação das informações
 - Aprendizagem
 - Cumprimento das regulamentações
- Entre governo e consumidor

- Notificar inconformidade do produto
- Entre empresa e mídia
 - Comunicação do recall
- Entre empresa e distribuidores
 - Recolhimento dos produtos
- Entre empresa e varejista
 - Identificação de produtos não conformes

❖ Conflitos

- Entre agentes governamentais
 - Comunicação deficiente
- Entre governo e empresas
 - Punições
 - Dificuldade de interpretação das normas
 - Dificuldade na documentação
 - Ausência de informações
 - Dificuldade de comunicação
- Governo e varejista
 - Equilíbrio na regulamentação
- Entre empresas e distribuidores
 - Comunicação precisa ser certa
- Entre empresas e mídias
 - Custo (da divulgação)
 - (Maneira como) divulga as informações
- Empresa e varejista
 - Ruptura (nos produtos vendidos)
- Consumidores e varejistas
 - Inadimplência (com os cuidados dos produtos)

❖ Stakeholders

- Produtor
 - Rastreabilidade
 - Controle de qualidade
 - Boas práticas de fabricação
- Fornecedor
 - Rastreabilidade
- Empresa
 - Treinamento
 - Auditoria
 - Documentação
 - Controles do processo
 - Rastreabilidade
 - Simulação
 - Amostragem
- Distribuidor
 - Recolhimento
 - Rastreabilidade
 - Fifo
- Varejista
 - Armazenagem

- Verificação dos produtos
- Contenção do produto (em caso de recall)
- Consumidor
 - Verificar conformidade do produto
 - Atualização constante
- Mídia
 - Divulgação de informações
- ONGs
 - Conscientização
 - Treinamento
 - Prestação de serviço
 - Financiamento
- Orgãos governamentais
 - Inspeção
 - Orientação
 - Avaliação