

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Minelle Enéas da Silva

A formação da Lógica Institucional da Sustentabilidade em Cadeias de Suprimento:
um estudo no Brasil e no Reino Unido

Porto Alegre, RS, Brasil

2015

Minelle Enéas da Silva

A formação da Lógica Institucional da Sustentabilidade em Cadeias de Suprimento:

um estudo no Brasil e no Reino Unido

Tese de Doutorado apresentada no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador:

Prof. Dr. Luis Felipe M. Nascimento

Porto Alegre, RS, Brasil

2015

CIP - Catalogação na Publicação

Silva, Minelle Enéas da
A formação da Lógica Institucional da
Sustentabilidade em Cadeias de Suprimento: um
estudo no Brasil e no Reino Unido / Minelle Enéas da
Silva. -- 2015.
260 f.

Orientador: Luis Felipe Machado do Nascimento.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de
Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS,
2015.

1. Sustentabilidade em Cadeias de Suprimento. 2.
Mudança Organizacional. 3. Análise Processual. 4.
Lógica Institucional da Sustentabilidade. I.
Nascimento, Luis Felipe Machado do, orient. II.
Título.

Minelle Enéas da Silva

**A formação da Lógica Institucional da Sustentabilidade em Cadeias de Suprimento:
um estudo no Brasil e no Reino Unido**

Tese de Doutorado apresentada no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para a obtenção do título de Doutor em Administração.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Luis Felipe M. Nascimento – Orientador
Programa de Pós-Graduação em Administração – UFRGS (Brasil)

Prof. Dr. Eugenio Ávila Pedrozo
Programa de Pós-Graduação em Administração – UFRGS (Brasil)

Profa. Dra. Márcia Dutra de Barcellos
Programa de Pós-Graduação em Administração – UFRGS (Brasil)

Prof. Dr. Gesinaldo Ataíde Cândido
Programa de Pós-Graduação em Recursos Naturais – UFCG (Brasil)

Prof. Dr. Breno Torres Santiago Nunes
Aston Business School – Aston University (Reino Unido)

Os homens prudentes sabem tirar proveito de todas as suas ações, mesmo daquelas a que são obrigados pela necessidade.

Nicolau Maquiavel

AGRADECIMENTOS

Ao longo dos últimos anos, muito tenho a agradecer em vários sentidos e à diferentes pessoas. Em Março de 2012 iniciei meu curso de Doutorado na UFRGS, uma nova etapa na minha carreira sendo vivenciada em um novo mundo. Eu era de fato um estrangeiro em meio a um turbilhão de novidades e desafios que emergiram. Hoje, após três anos e nove meses de curso, apenas uma certeza possuo: valeu a pena! Afirmo isso com a certeza de que me faço realizado tanto no campo profissional como no pessoal, resultado de todo o caminho até aqui percorrido. Uma vez escutei de um professor sobre o doutorado: o maior peso não está no intelectual de quem decide adentrar nesta seara, mas a inteligência emocional que ela possui, pois é necessário saber enfrentar frustrações e conquistas. E ele está certo!

Foram anos de dedicação e somente EU sei o que passei ao longo do meu curso e percurso. As frustrações existiram, mas posso dizer, sem hipocrisia, que as conquistas foram muito maiores. Não preciso relatá-las neste documento, mas só em escrever esta parte da tese - que sim é uma parte importante - tudo vem à tona e mostra que realmente valeu a pena. Por este mesmo motivo é que não há uma seção de dedicação. Afirmo que se tivesse que fazer uma dedicação seria a mim mesmo, pela entrega e persistência em todo esse processo! Como isso poderia soar muita prepotência, me restrinjo a realizar agradecimentos. Entendo que as pessoas que estão listadas a seguir foram essenciais para minha formação enquanto pessoa e profissional, e me dou o direito de não citar todas, pois seria uma nova tese se o fizesse.

Após essa contextualização agradeço:

- À toda a minha Família, representada aqui essencialmente por minha mãe Cleonã e por minha irmã Melline, pelo apoio incondicional que a mim sempre ofertado. É um amor que não existem palavras para representar.

- Aos meus Amigos, com os quais nunca deixo de viver. Eu poderia não citar nomes, mas é impossível não destacar aqueles que tiveram maior impacto ao longo desse tempo, assim agradeço a Simone, Caroline, Tomás, Ana, Brunno, Edvan, Jaqueline, Alice, Daiane, Amandas Y e M, Paola, Patrícias T e D, e Wagner.

- Aos colegas de vida, de curso e grupo de pesquisa (o GPS) pelas alegrias e por de alguma forma estar comigo em diversos momentos. Não tem, de fato, como nomeá-los!

- Ao Felipe, como prefere ser chamado o professor Luis Felipe Nascimento, agradeço o suporte ao longo deste tempo, assim como a calorosa recepção a mim ofertada quando do meu ingresso no curso. Demorei, mas hoje compreendo um pouco mais sua forma de lidar com vários assuntos. Que essa alegria de viver continue estimulando novas pessoas.

- Ao professor Breno Nunes, meu supervisor durante o doutorado sanduíche no Reino Unido. Eu não tenho palavras para agradecer por tudo o que fizeste por mim. Pela confiança e pelas orientações, pelo incentivo e pela parceria, muito obrigado!

- Aos professores Eugênio Pedrozo e Gesinaldo Cândido (o Gil) agradecimento duplo. Tanto pelas contribuições realizadas ao longo de todo o curso, durante as etapas de avaliação, como pelo suporte pessoal a mim ofertado de diferentes formas.

- Aos professores do PPGA, dentre os quais a professora Márcia Barcellos por suas contribuições. Destaco, ainda, outros dois professores que de forma direta me ajudaram durante as reflexões sobre o que é uma tese: Maria Ceci Misoczky e Ariston Azevedo.

- À CAPES pelo auxílio financeiro tanto ao longo do curso, como para a realização do meu estágio doutoral no exterior. Tal suporte foi essencial para meu desempenho.

- À Aston University, por meio do Operations & Information Management Group, pelo acolhimento e suporte durante meu doutorado sanduíche.

- Às organizações pesquisadas, representada pelos gestores contatados, tanto no Brasil quanto no Reino Unido, por facilitar o desenvolvimento de minha pesquisa.

- Aos autores que conheci ao longo desses anos. Sabe aquelas referências que citamos e é certo nunca vamos conhecer? Pelo contrário, eu o fiz! Assim, agradeço o suporte e as contribuições realizadas, principalmente por Stefan Seuring, Stefan Gold, e Anne Touboulic.

Acredito que poderia continuar com agradecimentos como mencionei no começo, mas os aqui representados tiveram destaque nesses quase quatro anos. Tudo isso só é possível a partir de uma força maior que guia todos os processos. Assim, sou grato por ser quem sou e como esse não é o fim, mas um novo começo, estou aberto e preparado para o futuro e os novos desafios que surgirão!

Minelle Silva

RESUMO

O desenvolvimento da presente tese tem por motivação central investigar como organizações que possuem ações de sustentabilidade buscam disseminá-las e incorporá-las ao longo de suas cadeias de suprimento. Para tanto, com uma nova definição para sustentabilidade em cadeias de suprimento (SCS), agora assumida por uma abordagem institucional efetivada por um processo socialmente construído, bem como a proposição do conceito de Lógica Institucional da Sustentabilidade (LIS) a partir de quatro dimensões de análise: Sequência de eventos; Empreendedorismo institucional; Mudança de estrutura; e Prática de sustentabilidade, esta tese apresenta contribuições tanto no contexto teórico como no empírico. Com uma essência propositiva, assume-se como questão de pesquisa: **Como a Lógica Institucional da Sustentabilidade é constituída e praticada por organizações em cadeias de suprimento, em relação aos impactos no ambiente e na sociedade?** Baseando-se nesta, tem-se como objetivo central de pesquisa: **Analisar a promoção da Lógica Institucional da Sustentabilidade em Cadeias de Suprimento, a partir da proposição de um *framework* teórico e estudos de caso no Brasil e no Reino Unido.** Por meio de uma pesquisa qualitativa conduzida com um método abduutivo, foram utilizados quatro estudos de caso como suporte à pesquisa, duas organizações no Brasil (uma indústria e uma agroindústria) e duas no Reino Unido (uma indústria e uma universidade). Assim, com uma análise processual, baseando-se nos resultados da análise de conteúdo, foram utilizados vários instrumentos de coleta de dados no sentido de validar o *framework* teórico para representar como a LIS se aplica à cadeia de suprimento. As análises seguem as quatro dimensões já mencionadas, bem como nove macro práticas e um conjunto de 21 micro práticas. Os casos foram analisados individualmente a partir das ações de sustentabilidade realizadas, pela formação do campo organizacional que os circundam, pela promoção da LIS ao longo do período de pesquisa, bem como a partir de uma análise institucional. Características peculiares foram identificadas nos diferentes casos, todavia a partir de uma aproximação dos resultados ficou visível que no caso do Brasil existiu um nível de esforço interno mais evidente por parte das organizações, o que se reflete na efetiva existência de estratégia e prática de sustentabilidade. Já no que se refere ao Reino Unido, as motivações identificadas possuem um caráter mais externo, com a observação da prática de sustentabilidade em muitos momentos limitada, ao se seguir o *framework* proposto. Outros resultados são destacados, como é a questão de grupos de trabalho identificados para buscar e efetivar a sustentabilidade dentro das organizações e em suas cadeias de suprimento, o que teve contribuição direta na validação do *framework*. Quanto as análises institucionais, percebe-se forte legitimidade em todos os casos dentro de seus campos organizacionais, o que ratifica como efetiva a definição aqui proposta. Com base nos resultados e nas construções teóricas, identifica-se originalidade e ineditismo nesta pesquisa, principalmente por avançar na discussão sobre o processo de implantação da sustentabilidade em cadeias de suprimento, ainda pouco considerada na literatura. Além disso, entende-se ser possível modificar o foco excessivo, e constante, apenas em performance e discutir o processo de mudança necessário para se esclarecer o papel das organizações quanto à sustentabilidade.

Palavras-chave: sustentabilidade em cadeias de suprimento; mudança organizacional; análise processual; lógica institucional da sustentabilidade.

ABSTRACT

The main motivation to develop this thesis dissertation is to identify how companies are incorporating and widespread sustainability through the supply chain. Thus, the thesis presents a set of contribution in both theoretical and practical perspectives considering a new definition for supply chain sustainability (SCS), which is understood as an institutional approach achievable by a socially-constructed process, and a proposition of Institutional Logic of Sustainability (ILS) according to the following dimensions: Event sequencing; Institutional entrepreneurship; Structure overlap; and Practice of sustainability. Based on a purposeful viewpoint, the research question is: **How the Institutional Logic of Sustainability is created and practiced from organisations through the supply chains, according to impacts on the environment and society?** Further, the main objective of research is: **Analyse the promotion of Institutional Logic of Sustainability in supply chains, from a theoretical framework and case studies in Brazil and in the UK.** From a qualitative approach and an abductive method, it were used four case studies to support the empirical research, in which two companies are Brazilian (an industry and an agro industry) and two are British (an industry and an university). Based on a processual analysis, according to the content analysis, it were used different data collection methods to validate the theoretical framework which represent the ILS applied to supply chains. The analysis were conducted using the four dimension presented already, as well as nine macro practices and 21 micro practices. All case studies were analysed individually considering: sustainability activities, the organisational field observed, the promotion of ILS during the time analysed, and last but not least the institutional analysis. The results present some particular characteristics in all case studies, however from the approach among the results it is possible to highlight in one hand that in Brazil the internal motivation was more evident, which is identified in the strategies and the practices of sustainability in the companies. On the other hand, in the UK, the external motivation was more highlighted in which the practice of sustainability is limited in some moments, according to the proposed framework. Moreover, other results could be presented as the working groups identified in three case studies to achieve the sustainability internally and in the supply chain. These results have a huge contribution to validate the framework. Further, the institutional analysis indicates that the legitimacy is strong in all case studies, which ratify the definition proposed in this thesis. Based on this results and the theoretical contribution it is possible to identify originality and novelty in the research, since the thesis advances in relation to the implementation process of sustainability in supply chains, which is rare in the literature. Moreover, the thesis presents a shift from the excessive, and frequent, focus on performance for a discussion of process of change, which is necessary to understand the role of companies in the sustainability debate.

Keywords: Supply chain sustainability; Organisational change; Processual analysis; Institutional logic of sustainability.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Abordagens utilizadas para compreender os RIOs	35
Quadro 2 - Perspectivas teóricas sobre campo organizacional	44
Quadro 3 - Definições e conceitos de sustentabilidade em cadeias de suprimento	57
Quadro 4 - Critérios de seleção dos objetos de estudo	72
Quadro 5 - Relação entre objetivos específicos e instrumentos de coleta de dados	75
Quadro 6 - Contribuições dos casos para os objetivos específicos	79
Quadro 7 - Documentos selecionados e analisados	81
Quadro 8 - Indicadores para a análise da dimensão sequência de eventos	84
Quadro 9 - Dimensão Mudança de Estrutura	85
Quadro 10 - Dimensão Prática de Sustentabilidade	86
Quadro 11 - <i>Framework</i> teórico para analisar a SCS	100
Quadro 12 - <i>Stakeholders</i> que integram o campo organizacional do Caso 1	114
Quadro 13 - Análise da sequência de eventos do Caso 1	119
Quadro 14 - Análise da mudança de estrutura do Caso 1	127
Quadro 15 - Análise da prática de sustentabilidade do Caso 1	133
Quadro 16 - <i>Stakeholders</i> que integram o campo organizacional do Caso 2	148
Quadro 17 - Análise da sequência de eventos do Caso 2	152
Quadro 18 - Análise da mudança de estrutura do Caso 2	157
Quadro 19 - Análise da prática de sustentabilidade do Caso 2	162
Quadro 20 - <i>Stakeholders</i> que integram o campo organizacional do Caso 3	173
Quadro 21 - Análise da sequência de eventos do Caso 3	176
Quadro 22 - Análise da mudança de estrutura do Caso 3	181
Quadro 23 - Análise da prática de sustentabilidade do Caso 3	187
Quadro 24 - <i>Stakeholders</i> que integram o campo organizacional do Caso 4	199
Quadro 25 - Análise da sequência de eventos do Caso 4	203
Quadro 26 - Análise da mudança de estrutura do Caso 4	209
Quadro 27 - Análise da prática de sustentabilidade do Caso 4	215
Quadro 28 - Quadro-resumo com as análises dos casos pesquisados	225
Quadro 29 - <i>Framework</i> para análise da sustentabilidade em cadeias de suprimento	233

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura tradicional de uma cadeia de suprimento	39
Figura 2 - Representação de uma cadeia de suprimento	39
Figura 3 - Aspectos que compõem a cadeia de suprimento verde	55
Figura 4 - Evolução do uso de teoria em SCS	59
Figura 5 - Representação de sustentabilidade em cadeias de suprimento	60
Figura 6 - 'Gatilhos' (<i>triggers</i>) para a sustentabilidade em cadeia de suprimento	61
Figura 7 - Categorias e práticas para a sustentabilidade em cadeia de suprimento	62
Figura 8 - Fluxograma metodológico da pesquisa	70
Figura 9 - Lógica Institucional da Sustentabilidade	92
Figura 10 - Teorias mais utilizadas na literatura de SCS	96
Figura 11 - Lógica Institucional da Sustentabilidade representada no campo	98
Figura 12 - Processo de formação da LIS em cadeias de suprimento	106
Figura 13 - Borracha <i>in natura</i>	113
Figura 14 - Estrutura hierárquica do Caso 1	126
Figura 15 - Posicionamento do Caso 1 na representação proposta	140
Figura 16 - Certificações existentes na organização em estudo	146
Figura 17 - Representação da mudança de estrutura observada	161
Figura 18 - Posicionamento do Caso 2 na representação proposta	164
Figura 19 - Transporte focado em maior eficiência	171
Figura 20 - Posicionamento do Caso 3 na representação proposta	191
Figura 21 - Metas de economia de energia para todos os setores	197
Figura 22 - Posicionamento do Caso 4 na representação proposta	220
Figura 23 - Representação do posicionamento de todos os casos	227

LISTA DE SIGLAS

CEO - *Chief Executive Officer*

CO₂ - Dióxido de Carbono

CS - Cadeia de Suprimento

DS - Desenvolvimento Sustentável

GCS - Gestão da Cadeia de Suprimento

GCoS - Grupo de Compras Sustentáveis

GTS - Grupo de Trabalho para Sustentabilidade

ISO - *International Organization for Standardization*

LI - Lógica Institucional

LIS - Lógica Institucional da Sustentabilidade

P&D - Pesquisa & Desenvolvimento

RIO - Relacionamento Interorganizacional

SCS - Sustentabilidade em Cadeias de Suprimento

SUV - *Sport Utility Vehicle*

TBL - *Triple Bottom Line*

TI - Teoria Institucional

Unisc - Universidade de Santa Cruz do Sul

UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul

WCDE - *World Commission on Environment and Development*

SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO	16
1.1 Contextualização e Problemática de Pesquisa	16
Questão de Pesquisa	22
1.2 Objetivos de Pesquisa	22
Objetivo Geral	22
Objetivos Específicos	23
1.3 Justificativa	23
1.4 Estrutura da Tese	27
2 - REFERENCIAL TEÓRICO	29
2.1 Sustentabilidade: uma prática organizacional	30
2.2 Relacionamentos Interorganizacionais	33
2.2.1 Gestão da Cadeia de Suprimento	37
2.3 Os Estudos Organizacionais e a Análise Institucional	41
2.3.1 Teoria Institucional	42
2.3.2 Lógica Institucional	47
2.4 Sustentabilidade e Cadeias de Suprimento	52
2.4.1 Sustentabilidade em Cadeias de Suprimento: conceitos e definições	57
2.5 Considerações Finais do Capítulo	64
3 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	65
3.1 Posicionamento Epistemológico	65
3.2 Delineamento da Pesquisa	67
3.2.1 Fluxograma Metodológico	70
3.3 Objetos de Pesquisa	71
3.4 Procedimento de Coleta de Dados	73
3.4.1 Primeira Etapa de Coleta de Dados	80
3.4.2 Segunda Etapa de Coleta de Dados	80
3.4.3 Terceira Etapa de Coleta de Dados	81
3.5 Procedimentos de Análise de Dados	82

3.5.1 Validade e Confiabilidade	87
3.6 Questões Éticas da Pesquisa	88
3.7 Considerações Finais do Capítulo	89
4 - FRAMEWORK TEÓRICO	90
4.1 Lógica Institucional da Sustentabilidade	90
4.2 Sustentabilidade em Cadeias de Suprimento: uma proposta de <i>framework</i> teórico a partir da lógica institucional	95
4.3 Considerações Finais do Capítulo	107
5 - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	108
5.1 Caso 1	108
5.1.1 Ações de Sustentabilidade	109
5.1.2 Constituindo o Campo Organizacional	114
5.1.3 Formação da Lógica Institucional da Sustentabilidade	116
5.1.4 Análise Institucional do Caso 1	141
5.1.5 Contribuições do caso para o <i>framework</i> teórico	143
5.2 Caso 2	143
5.2.1 Ações de Sustentabilidade	144
5.2.2 Constituindo o Campo Organizacional	148
5.2.3 Formação da Lógica Institucional da Sustentabilidade	150
5.2.4 Análise Institucional do Caso 2	165
5.2.5 Contribuições do caso para o <i>framework</i> teórico	166
5.3 Caso 3	167
5.3.1 Ações de Sustentabilidade	168
5.3.2 Constituindo o Campo Organizacional	172
5.3.3 Formação da Lógica Institucional da Sustentabilidade	174
5.3.4 Análise Institucional do Caso 3	192
5.3.5 Contribuições do caso para o <i>framework</i> teórico	193
5.4 Caso 4	194
5.4.1 Ações de Sustentabilidade	195
5.4.2 Constituindo o Campo Organizacional	199
5.4.3 Formação da Lógica Institucional da Sustentabilidade	201

5.4.4 Análise Institucional do Caso 4	221
5.4.5 Contribuições do caso para o <i>framework</i> teórico	222
5.5 Similaridades e Discrepâncias entre os casos: o que emergiu do real?	223
5.6 Considerações Finais do Capítulo	227
6 - CONCLUSÕES	228
6.1 Contribuições da pesquisa	228
6.2 Implicações teóricas	232
6.3 Implicações práticas e gerenciais	234
6.4 Limitações de pesquisa	236
6.5 Recomendações para novas pesquisas	237
6.6 Considerações Finais	239
REFERÊNCIAS	240
APÊNDICE A - Carta de apresentação no Brasil	252
APÊNDICE B - Protocolo de estudo de caso no Brasil	253
APÊNDICE C - Carta de apresentação no Reino Unido	256
APÊNDICE D - Protocolo de estudo de caso no Reino Unido	257

INTRODUÇÃO

A tentativa de conceituar a Sustentabilidade como parte da Cadeia de Suprimento – seja no design, nas operações ou no desempenho – é muitas vezes descrita, em relação à Gestão da Cadeia de Suprimento, como uma extensão de atuais abordagens teórica e prática. [...] No entanto, ao invés de focar mais nos atributos da Cadeia de Suprimento como a solução, deve-se dar um passo atrás e explorar [melhor] a intersecção entre Sustentabilidade e Cadeia de Suprimento (Halldórsson, Kotzab e Skjøtt-Larsen, 2009, p.84).

Em meio à construção de um maior alinhamento entre as pesquisas existentes sobre sustentabilidade e cadeias de suprimento, e o entendimento de seus conceitos ainda tidos como emergentes em sua base teórica (AHI; SEARCY, 2013; ASHBY; LEAT; HUDSON-SMITH, 2012), percebe-se ser necessário ampliar o conjunto de abordagens existente. Assim, com inspiração na reflexão de Halldórsson, Kotzab e Skjøtt-Larsen (2009), sobre a necessidade de dar um passo atrás para explorar melhor a intersecção entre as duas perspectivas, a presente discussão relaciona-se com o repensar e a revisão desses conceitos a partir de uma construção voltada a uma consistência teórica e a utilização de diferentes lentes de análise que rompam os obstáculos existentes.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMÁTICA DE PESQUISA

Muito do que se discute sobre sustentabilidade e cadeias de suprimento, de forma individual ou sobreposta, traz a necessidade de um novo olhar para uma abordagem teórica concisa, uma vez que ao se focar apenas na perspectiva empírica centra-se na busca por um conjunto de soluções imediatas. Seguindo esse pensamento, apesar de certas contradições que envolvem os temas estudados, sejam internamente ou mesmo na tentativa de aproximação entre os mesmos, abre-se como lacuna de pesquisa a necessidade de articulações teóricas mais consistentes, as quais necessitam de uma compreensão clara das origens e das evoluções que

estão sendo trabalhadas. Assim, apresentar um *framework* para sustentabilidade em cadeias de suprimento surge como contribuição possível e necessária.

À medida que se observa as atuais discussões realizadas sobre sustentabilidade, entende-se que estão cada vez mais claras as preocupações com as ações humanas e seus impactos sobre os recursos existentes no Planeta. Como tem sido disseminado, a ideia do desenvolvimento sustentável se refere à uma mudança na atuação de diferentes atores voltados para a busca por uma harmonia entre os aspectos sociais, econômicos e ambientais, e a preocupação em atender as necessidades das gerações atuais e futuras (WCDE, 1987). Todavia, a sustentabilidade assume ainda uma limitação e inconsistência quanto ao seu âmbito de atuação, pois na maioria dos casos tem-se considerado o foco na manutenção do *status quo*, sem incorporar a proposta de mudança efetiva atribuída ao tema.

Mesmo com a existência dessas discussões internas, percebe-se que na medida em que se assume um contexto de mudança nas atividades desenvolvidas por um conjunto de atores, um novo contexto pode ser criado. Segundo Peattie (2007), para que a sociedade consiga congrega os desafios inerentes à sustentabilidade, por meio de ações bem estruturadas e incorporadas, o principal aspecto considerado relaciona-se com a ideia de gestão, tendo em vista que os padrões de produção e consumo praticados não são sustentáveis e necessitam de uma melhor orientação. Com isso, diferentes organizações, dentre as quais as empresariais, devem assumir novos comportamentos e preocupações, ao se voltar para a redução dos atuais impactos sobre a sociedade.

De acordo com Parmigiani e Rivera-Santos (2011), nenhuma organização é uma ilha atuando no mercado, todas necessitam de relacionamentos com outras organizações para se manter. Tais relacionamentos interorganizacionais podem ser entendidos como sendo estrategicamente importantes e cooperativos entre uma organização focal e uma ou mais organizações para compartilhar ou trocar recursos no atendimento de suas metas (OLIVER, 1991; PARMIGIANI; RIVERA-SANTOS, 2011). Para tanto, segundo Santos e Eisenhardt (2005), deve-se observar as fronteiras organizacionais que demarcam a estrutura social que constitui a organização, as quais podem facilitar a compreensão da organização focal individualmente, bem como em relação aos demais participantes do mercado. Tais fronteiras embasam a compreensão dos relacionamentos e das interações em agrupamentos.

Assim, como se observa, tais relacionamentos surgem como basilares para a continuidade das organizações, e são formados de diversas maneiras e com diferentes abordagens, dentre os quais o relacionamento vertical, denominado cadeia de suprimento.

Para Burgess, Singh e Koroglu (2006), existe pouco consenso sobre o conceito utilizado para se estudar cadeia de suprimento, sendo esta entendida como uma disciplina muito fragmentada (GIUNIPERO et al., 2008). No entanto, assume-se cadeia de suprimento como um conjunto de três ou mais entidades (organizações ou indivíduos) diretamente envolvido com os fluxos de produtos, serviços, finanças e/ou informações, do recurso até o consumidor final (MENTZER et al., 2001).

Segundo Mentzer et al. (2001), a cadeia de suprimento pode ser observada como um fenômeno que existe nos negócios, mas que necessita ser gerido, por isso utiliza-se o termo Gestão da Cadeia de Suprimento (GCS), para lidar com pesquisas inerentes a esse relacionamento interorganizacional. Vale salientar que esse conceito se torna mais amplo e será detalhado ao longo do texto. Apesar dessas delimitações, está clara a necessidade de maior aprofundamento teórico deste conceito, no qual se ratifica a necessidade de se ultrapassar o obstáculo das operações e aprimorar as discussões sobre o tema. Isso se torna possível a partir da utilização de certos “tipos” de teorias, ou mesmo, pela realização de pesquisas com uma abordagem multi teórica (GIUNIPERO et al., 2008).

Em meio a um contexto evolutivo para a formação de arranjos interorganizacionais, no qual se identifica o reposicionamento de interações com foco essencialmente no econômico, há a necessidade de se destacar o papel da sustentabilidade. Com um conjunto de mudanças observadas na sociedade e no meio ambiente, seguindo a discussão até então apresentada, cada vez mais a convergência de ações advindas da gestão para uma preocupação maior com questões coletivas se faz necessária e pertinente no contexto atual. Assim, percebe-se que de forma contínua torna-se relevante para os relacionamentos entre empresas trabalhar e atuar no campo da sustentabilidade. Esta noção destaca a existência de novos comportamentos, assim como a possibilidade de uma atuação diferenciada de empresas no mercado.

A partir dessa visão e com a compreensão individual de cada um dos temas, como indicam Beske e Seuring (2014), a sustentabilidade está sendo integrada no *mainstream* de pesquisa de gestão da cadeia de suprimento. No mesmo sentido, para Ashby, Leat e Hudson-Smith (2012), a sustentabilidade e a GCS tem apresentado um crescente foco de estudo enquanto área de pesquisa, no entanto, como se ressalta, ainda existe pouca literatura que examine os dois temas segundo suas características principais (AHI; SEARCY, 2013). Com essa noção, de acordo com Halldórsson, Kotzab e Skjøtt-Larsen (2009), questiona-se como estão sendo aproximadas essas temáticas na busca por uma mudança coletiva necessária.

São muitos os autores que têm buscado realizar uma aproximação entre os temas (BESKE; SEURING, 2014; CARTER; ROGERS, 2008; CARTER; EASTON, 2011; PAGELL; WU, 2009; SEURING; MÜLLER, 2008b, etc.), todavia suas contribuições estão mais direcionadas para uma sobreposição desses, sem uma maior construção teórica tida como necessária (TOUBOULIC; WALKER, 2015b). Assim, existe atualmente disseminado o conceito de Sustentabilidade em Cadeias de Suprimento (SCS) (no inglês, *Sustainable Supply Chain Management*), que representa essa aproximação. Nesse contexto, como já mencionado, novas lentes teóricas de análise são necessárias para contribuir com as evoluções do tema, ao se dar um passo para trás, entender o que se propõe, e avançar nas discussões.

É necessária a proposição de definições claras e consistentes para entender a discussão de sustentabilidade em cadeias de suprimento, como realizado nesta tese, saindo de uma perspectiva exclusivamente relacionada com a busca por indicadores de performance e melhoria de resultados para uma discussão que considere todo o processo de implantação do novo perfil, ou seja, da mudança observada/almejada. Para Touboulic e Walker (2015b), este foco voltado às transformações e às mudanças deve emergir para a construção de teoria no referido tópico, e este é tido como o fato impulsionar principal desta tese: a necessidade de revisão do que se tem estudado sobre o tema, com um efetivo avanço a partir de novas lentes de pesquisa, nos âmbitos teórico, metodológico e epistemológico.

Para tanto, torna-se clara a necessidade de acrescentar à aproximação entre sustentabilidade e cadeia de suprimento uma perspectiva teórica, no sentido de propor uma nova forma de olhar a área de pesquisa, bem como identificar quais os aspectos que norteiam tanto as discussões acadêmicas quanto a vivência empírica. Isso seria possível a partir de uma ampla gama de visões teóricas existentes na literatura, no entanto entende-se que, para manter o foco e ênfase na área de Administração, o alinhamento entre as Teorias Organizacionais e o relacionamento vertical, a partir dos aspectos relacionados com a gestão da cadeia de suprimento, facilita uma melhor aproximação da sustentabilidade com as atividades inerentes a este relacionamento interorganizacional.

De acordo com Gold, Seuring e Beske (2010), os estudos que utilizam as teorias organizacionais podem auxiliar na melhor compreensão das cadeias de suprimento, principalmente no que se refere à sustentabilidade. Corroborando com esta perspectiva, Kauppi (2013) argumenta que essas teorias, e no caso particular da Teoria Institucional (TI), podem contribuir para uma melhor análise dentro do contexto de gestão de operações. Apesar de outras possibilidades, entende-se estar nesta teoria a base para o avanço nas discussões.

Com isso, a TI pode ser considerada como uma lente teórica relevante para entender a sustentabilidade aplicada à gestão, principalmente porque esta tem sido foco na literatura para reduzir a lacuna até então existente para a compreensão da SCS.

Ao longo dos últimos anos, observa-se um esforço das publicações em aproximar a teoria institucional da sustentabilidade e GCS, todavia o foco ainda encontra-se maior quanto à dimensão ambiental da sustentabilidade (GROB; BENN, 2014; PETERS; HOFSTETTER; HOFFMANN, 2011; SARKIS; ZHU; LAI, 2011; ZHU; SARKIS, 2007; ZHU; SARKIS; LAI, 2008). A maioria dessas pesquisas tem focado a perspectiva de DiMaggio e Powell (1983), em relação ao isomorfismo institucional (TOUBOULIC; WALKER, 2015b). No entanto, para Kauppi (2013, p.1331), “os resultados empíricos [com este foco] ainda não dão uma visão suficientemente clara de como as pressões institucionais impactam nas operações e nas cadeias de suprimento como evidência para os achados”. Assim, pode-se utilizar uma visão mais ampla para análise institucional, qual seja: a Lógica Institucional (LI).

Entende-se por lógica institucional o conjunto de práticas e comportamentos que atores compartilham em dado campo organizacional (THORNTON; OCASIO, 2008). Diferente do isomorfismo institucional, que foca as pressões (externa ou internamente), a LI é uma abordagem que considera tanto o material quanto o simbólico em sua análise. A partir desta perspectiva, fica claro que não se deve lidar apenas com um conjunto de relações de influência, mas observar ainda os processos que circundam o fenômeno analisado. Deve-se ter evidente que o foco desta perspectiva está na formação de micro processos a partir de analogias, combinações e adaptações da lógica institucional macro (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012). Com esta perspectiva identifica-se uma diferente lente de análise que suporta as contribuições efetivas apresentadas por esta pesquisa.

O entendimento dos relacionamentos deve considerar seu processo de formação, estruturação e envolvimento com diferentes visões que podem ser elaboradas. Assim, a lógica institucional contribui para indicar como se dá o processo de inserção da sustentabilidade em cadeias de suprimento, fato este representado na definição proposta. Neste contexto, para a presente tese parte-se do pressuposto de que a sustentabilidade pode ser considerada uma prática organizacional inserida em diversos contextos empresariais e industriais, a partir da relação recursiva com os indivíduos que desses fazem parte, e que, portanto, pode representar o reflexo de uma LI. Para tanto, entende-se por prática o procedimento, a rotina ou a maneira de se fazer algo habitualmente (JARZABKOWSKI, 2004).

Ao considerar as abordagens teóricas selecionadas, destaca-se que a base para realizar a presente pesquisa envolve centralmente a apresentação da ideia de lógica institucional da sustentabilidade (LIS). Apresentada nesta tese como o reflexo de ações institucionalizadas por organizações em relação à sustentabilidade, a LIS representa a abstração máxima para se compreender as ações organizações e relacionamentos interorganizacionais. Com isso, assume-se como aspectos norteadores para a presente pesquisa os três mecanismos de mudança da LI (assumidos como dimensões para a análise proposta): sequência de eventos, empreendedorismo institucional, e mudança de estrutura, adicionando-se a sustentabilidade como prática (denominada como prática de sustentabilidade), para compreender a lógica institucional da sustentabilidade aplicada ao contexto de cadeias de suprimento.

A partir dessa visão, é possível considerar o surgimento de uma base teórica consistente na compreensão da formação da lógica para inserção da sustentabilidade em cadeias de suprimento. Vale ressaltar que nessa construção toma-se como suporte a atual literatura sobre o tema, mas que a proposta não se limita as ações que podem ser identificadas, o foco também está nas intenções, na agência e na recursividade inerente a lógica institucional. Com esta perspectiva, a contribuição central da pesquisa está na proposição de um conjunto de definições, assim como a proposição de um *framework* para análise da LIS aplicada às cadeias de suprimento. Esta noção demonstra o grau de originalidade desta tese e delinea os avanços advindos da realização desta pesquisa.

Destarte, utiliza-se como lente epistemológica o estruturalismo, por considerar que a realidade não está apenas nos fatos observáveis, mas naquilo em que se baseiam os fatos na reprodução de sistemas sociais (GIDDENS, 2003). Para Thiry-Cherques (2004), ao se utilizar esta perspectiva, o foco não está na busca por definir a estrutura em si, mas em encontrar o seu sentido, algo para significar. Com isso, a utilização da lógica institucional seguindo os elementos inerentes a teoria da estruturação facilita a não busca da compreensão das causas para uma mudança e adoção de práticas de sustentabilidade ao longo da cadeia de suprimento, mas o desfazer do caráter fixo e mecânico que se é atribuído a estrutura (GIDDENS, 2003).

Ao utilizar o estruturalismo, busca-se no real concreto, a partir do empírico, os elementos que facilitam compreender a nova lógica e estrutura do relacionamento. Para tanto, utiliza-se como objetos de pesquisa, para realizar as análises, quatro organizações e as estruturas que as circundam. Foram estudadas duas organizações no Brasil (uma indústria de materiais escolares e produtos de saúde, e uma agroindústria) e duas organizações no Reino Unido (uma indústria automotiva, e uma empresa de serviços educacionais). A utilização

desses diferentes perfis facilita a compreensão da estrutura social por várias vertentes de mudança. A escolha desses países considera as diferenças de dinâmica institucional existentes entre ambos, e as pesquisas existentes com tal foco, o que suporta a realização desta tese.

Todas essas organizações passaram por um processo de transformação nos últimos anos. No contexto brasileiro, a indústria decidiu por meio de mudanças radicais delinear um novo perfil de como lidar com o negócio em relação a sustentabilidade, o que afetou diretamente sua cadeia de suprimento. Já a agroindústria, tem assumido a perspectiva de integração dos membros de sua CS para ter a gestão de todo o processo. Noutra perspectiva, no contexto britânico, a indústria tem redefinido suas estratégias e focado em ações de sustentabilidade mais efetivas. Já a universidade tem, por meio de um intenso processo, reestruturado um conjunto de ações e práticas. O que aproxima os casos é a disseminação da sustentabilidade em suas cadeias de suprimento.

De acordo com as considerações realizadas, defende-se como argumento de tese que **a imersão de organizações na lógica institucional da sustentabilidade contribui para o desenvolvimento de práticas e estratégias na cadeia de suprimento com maior preocupação com os impactos no ambiente e na sociedade**. A partir desta visão, ao se aproximar tais conceitos, principalmente na busca por uma melhor compreensão entre o relacionamento cadeia de suprimento e a sustentabilidade, torna-se possível uma maior contribuição dentro da ótica dos estudos organizacionais, para a construção de novas bases teóricas. Assim sendo, surge como questionamento central de pesquisa:

Como a Lógica Institucional da Sustentabilidade é constituída e praticada por organizações em cadeias de suprimento, em relação aos impactos no ambiente e na sociedade?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Para o alcance da questão de pesquisa apresentada, assume-se como objetivo central:

Analisar a promoção da Lógica Institucional da Sustentabilidade em Cadeias de Suprimento, a partir da proposição de um *framework* teórico e estudos de caso no Brasil e no Reino Unido.

Como forma de facilitar o atendimento do objetivo principal desta pesquisa, são definidos como objetivos específicos:

- a) Compreender a formação da relação teórica entre a Lógica Institucional e a Sustentabilidade em Cadeias de Suprimento;
- b) Definir as categorias teóricas para operacionalizar o *framework* teórico em proposição;
- c) Apresentar o campo organizacional para cada caso de pesquisa, constituído pelas organizações estudadas e as estruturas que as circundam;
- d) Analisar a dinâmica de constituição da lógica institucional da sustentabilidade em cadeias de suprimento nos quatro casos selecionados;
- e) Compreender a análise institucional em cada caso de pesquisa no sentido de delinear o processo de inserção da sustentabilidade em cadeias de suprimento.
- f) Verificar a aplicabilidade do *framework* proposto em diferentes contextos setoriais.

1.3 JUSTIFICATIVA

Desenvolver pesquisas sob o contexto da sustentabilidade tem se demonstrado como uma das principais tendências a se efetivar, principalmente no campo da Administração. No entanto, algumas pesquisas tem como motivação maior se alinhar a um “modismo”, ao invés da compreensão efetiva sobre este campo de pesquisa. Isso ocorre para Baumgartner (2011), pois os debates e pesquisas com esta perspectiva têm sido intensos, todavia os avanços para a sociedade surgem de forma lenta. De acordo com este autor, a pesquisa em sustentabilidade deve ter como foco contribuir para o entendimento de problemas na área, e auxiliar para a implantação de soluções para tais problemas. Assim sendo, deve-se considerar em uma pesquisa, as singularidades do tema e a possibilidade de interação entre abordagens

Com esta perspectiva, justifica-se o desenvolvimento da presente pesquisa pela compreensão de que utilizar a sustentabilidade como pano de fundo das análises é uma forma de demonstrar envolvimento com a busca por mudanças em possíveis ações que venham a prejudicar a interação homem e meio ambiente. Por pertencer ao campo da Administração e considerar como possível que maiores argumentações teóricas podem ser criadas na área, ao

se utilizar uma abordagem inerente aos estudos organizacionais, é possível a construção de bases teóricas que venham dar suporte para a realização de outras pesquisas. Como ressaltado anteriormente, de fato deve-se avançar na elaboração de teoria.

A discussão sobre sustentabilidade tem sido observada em diferentes contextos da sociedade, tanto no lado do consumo quanto sob a perspectiva da produção. Deve-se considerar que todas as discussões são válidas, porém que atualmente os maiores impactos que são observados vêm do processo produtivo. Nesse contexto, se enquadra o estudo de cadeias de suprimento, uma vez que os atores pertencentes a esse tipo de relacionamento interorganizacional não são meros coadjuvantes na busca de novas práticas de sustentabilidade, mas atores que devem atuar ativamente. Como mencionam Krause, Vachon e Klassen (2009), uma empresa não pode ser mais 'sustentável' que sua cadeia de suprimento, portanto deve haver uma clara transformação (BESKE; SEURING, 2014).

O conceito central discutido é o de Sustentabilidade em Cadeias de Suprimento. Como detalhado a seguir, ao longo da base teórica, as publicações internacionais sobre a temática estão avançadas e estão sendo cada vez mais desenvolvidas sob o contexto da sustentabilidade considerando o *Triple Bottom Line*, como ratificam um conjunto de artigos bibliométricos (AHI; SEARCY, 2013; ASHBY; LEAT; HUDSON-SMITH, 2012; CARTER; EASTON, 2011; SEURING; MÜLLER, 2008b, etc.). Quando se discute o contexto brasileiro, fica claro que existem poucas publicações de alto impacto sobre o tema (SILVA et al., 2015), no entanto existe uma grande tendência para avanços. Segundo esses autores, ao longo dos anos houve um acréscimo de artigos nesta área do conhecimento.

Para tais autores, as pesquisas nacionais estão cada vez mais assumindo a perspectiva do *Triple Bottom Line*, bem como a interação de diferentes atores (*multistakeholders*) como influenciadores na estrutura da cadeia, mesmo que em certos momentos não fique clara a integração entre as dimensões. Para Brito e Berardi (2010) e Gonçalves-Dias, Labegalini e Csillag (2012), pesquisas nacionais não possuem foco na cadeia de suprimento e na formação de suas estruturas de relacionamentos como um todo, apenas em aspectos pontuais de operações. Apesar dessas limitações, percebe-se que aos poucos o tema vem se aprofundando no país no sentido de entender os motivadores para a inserção de estratégias sustentáveis ao longo das cadeias de suprimento. De acordo com Gonçalves-Dias, Labegalini e Csillag (2012, p.529), “é preciso dar ênfase à realidade do país, ressaltar inovações genuinamente brasileiras, [...] e sobre iniciativas práticas ainda não sistematizadas pela academia”.

Nos últimos anos, essa visão tem recebido maior ênfase. Podem ser observadas pesquisas com foco na cadeia de suprimento, mais focadas na visão da empresa focal, o que tem contribuído para que o Brasil avance no tema. Nesse sentido, tem-se em Carvalho (2011) o precursor no tema, enquanto pesquisa de grande porte, com foco no desenvolvimento de estratégias de sustentabilidade em relação à cadeia de suprimento. Além disso, tem-se a pesquisa de Abdala (2013), que por meio de *survey* buscou identificar os determinantes para a inserção de ações em cadeias de suprimento. Tais pesquisas estão focadas numa perspectiva de indução das práticas (CARVALHO; BARBIERI, 2013; ABDALA; BARBIERI, 2014).

Dando continuidade as pesquisas na área, Neutzling (2014), a partir da proposta de Seuring e Muller (2008b), desenvolveu um *framework* de pesquisa com foco na gestão estratégica e nos relacionamentos sob uma perspectiva de governança. Por sua vez, Moraes (2014) também se baseou nestes autores e acrescentando a discussão de Pagell e Wu (2009) propôs um modelo genérico para o estudo do tema. Ainda, com um foco maior nas ações e comportamento de pró-atividade, Alves (2014) desenvolveu sua pesquisa tendo suporte na ideia de articulação de atores na cadeia de suprimento, bem como nas categorias inicialmente apresentadas por Beske, Land e Seuring (2014).

Cada uma dessas pesquisas têm se desdobrado em outras pesquisas, o que cria base para ratificar que o Brasil está evoluindo na formação de um campo de pesquisa nessa área. É importante salientar que tais pesquisas ainda podem ser consideradas como incipientes, uma vez que o campo ainda não está maturado. Como indicam Silva et al. (2015), as pesquisas precisam ser aprofundadas no sentido de gerar contribuições teóricas e aperfeiçoar os métodos de pesquisa que vem sendo utilizados. Para os autores, o foco deve estar em buscar maior representatividade do Brasil em relação ao mundo. É necessário posicionar o país de acordo com o que se tem estudado e aquilo que pode ser modificado. Portanto, a presente pesquisa contribui tanto para ampliar a produção brasileira sobre o tema, como teoricamente para maior consistência na área.

Deve-se considerar que o objetivo do estudo de SCS está em minimizar os impactos das operações no ambiente e em toda a sociedade. Assim sendo, à medida que se considera a redução de impactos na produção e compra de óleo de palma por parte da Unilever, por exemplo, os seus fornecedores devem estar em sintonia com a proposta da empresa para evitar o desflorestamento e potenciais casos de trabalhos escravo ou que impactem os direitos humanos (UNITED NATIONS, 2014). Esta mesma visão se aplica ao contexto brasileiro quando a Natura e a Braskem desenvolvem novas estratégias em relação aos seus

fornecedores no sentido de reposicionar as suas cadeias de suprimento tendo a sustentabilidade como marco (CARVALHO, 2011; NEUTZLING, 2014).

A partir dessas informações, a escolha de quatro organizações e as estruturas que a circundam se baseia em duas vertentes: (1) como indicado por Pagell e Schevchenko (2014), pela necessidade de maior profundidade na compreensão do tema a realização de estudos de caso, é relevante e pertinente; e (2) todas essas organizações possuem a sustentabilidade disseminada junto aos membros de suas cadeias de suprimento, o que facilita a identificação das ações e intenções para minimizar o impacto de seus processos produtivos. Como indicado anteriormente, são setores e contextos diferentes para facilitar a compreensão mais detalhada de suas ações, bem como contribuições para esta perspectiva. A partir da não homogeneidade dos casos, os resultados ressaltam a aplicabilidade do *framework* para diferentes perspectivas.

Além disso, a partir de Abreu, Cunha e Barlow (2015) com o estudo de dois países como Brasil e Reino Unido, que possuem motivações e contextos baseados em diferentes perspectivas para a efetivação de sua dinâmica institucional, torna-se possível reconhecer dois principais aspectos: (1) a possibilidade de aprendizado mútuo entre os países - no caso focado em responsabilidade social, mas com uma discussão sobre o desenvolvimento sustentável; e (2) pelas características peculiares dos dois países em função das pressões institucionais que podem ser verificadas. Segundo as autoras, cabe uma análise entre os países em relação a mudança institucional e a influência efetiva na prática. Esta visão está alinhada com Griesse (2007) e Silvestre (2015), quanto à busca por identidades em diferentes contextos. A seleção do Reino Unido tem base no reconhecido avanço de suas organizações em sustentabilidade.

Ainda, justifica-se a utilização da lente epistemológica do estruturalismo pelo caráter dinâmico inerente a esta perspectiva. O foco deixa de ser a estrutura explícita, mas o que está por trás das ações realizadas. É possível, de acordo com Giddens (2003), observar a relação direta entre estrutura e agência, o que facilita a compreensão da sustentabilidade, por esta ser uma discussão que considera diferentes níveis de análise. Além disso, verifica-se a possibilidade de estudar relacionamentos interorganizacionais, pois segundo Silva (2015), "torna-se facilitada a construção de um alinhamento teórico, metodológico e epistemológico por parte de quem lida com o estudo empírico deste tema". Esta perspectiva dá total suporte para a utilização da lógica institucional.

A partir desta perspectiva, destaca-se a utilização da lógica institucional, pois para Thornton e Ocasio (2008) esta abordagem teórica favorece a interação entre a agência e a cognição individual, e as práticas institucionais e regras estruturais socialmente construídas.

Com esta discussão, é possível identificar nesta lógica contribuições no âmbito teórico e metodológico, já que pode ser usada como uma lente de análise. A partir de todas as considerações utilizadas para a justificativa da pesquisa, entende-se que o principal resultado desta pesquisa envolve a elaboração de um *framework* teórico que representa a aproximação entre a sustentabilidade e a cadeia de suprimento aos estudos organizacionais por meio da lógica institucional.

Com esta base, torna-se possível a realização da pesquisa empírica para corroborar e ratificar a proposta teórica. Assim, encontra-se nesta ação a maior contribuição a ser aqui identificada, à medida que para uma construção de novas perspectivas sobre o tema isto se faz necessário. Do mesmo modo, destaca-se a busca por desenvolver pesquisas em contextos não tradicionais, como o Brasil. Assim, a construção teórica apresenta-se como fator diferencial desta tese. Além disso, pode-se destacar como potencial achado a necessidade de compreender a cadeia de suprimento como integrante de um dado campo organizacional, não apenas teoricamente, mas no contexto empírico.

Portanto, torna-se possível mapear a existência de envolvimento efetivo dos diferentes atores no processo de mudança. No que se refere aos estudos de caso selecionados, os quais serão detalhados nos próximos capítulos, percebe-se uma contribuição efetiva à medida que um conjunto de práticas de sustentabilidade previamente analisadas demonstram certo nível de interação das organizações principais com suas cadeias de suprimento, o que caracteriza efetiva a utilização desta estratégia metodológica. Com todos esses aspectos, percebe-se o avanço nas discussões até então realizadas neste campo de pesquisa.

1.4 ESTRUTURA DA TESE

Como forma de facilitar a compreensão desta tese, este documento está estruturado em cinco partes além desta introdutória, quais sejam: (2) referencial teórico, (3) procedimentos metodológicos, (4) *framework* de pesquisa, (5) apresentação dos resultados e (6) conclusões de pesquisa. Após esta contextualização, num segundo momento são apresentadas as argumentações teóricas utilizadas para embasar a pesquisa e a contribuição teórica inerente a esta tese. Com isso, a discussão inicial envolve a uma apresentação sobre sustentabilidade, considerada como perspectiva maior, focada na ideia de prática organizacional. Em seguida,

uma discussão sobre os estudos organizacionais, com foco na lógica institucional enquanto vertente contributiva para compreensão geral e construção da definição de Sustentabilidade em Cadeias de Suprimento, realizada pelo pesquisador ao longo do processo de pesquisa.

Na sequência é apresentada a perspectiva de relacionamentos interorganizacionais e a estratégia de cadeia de suprimento. Além disso, a aproximação efetiva entre os temas. É necessário salientar que esta discussão sobre a contribuição dos estudos organizacionais nesse contexto é pertinente, pois em se tratando de uma proposição teórica deve haver um aprofundamento de argumentos e discussões como suporte ao proposto. Nesse momento, o foco é SCS e na definição realiza, a qual integra as perspectivas teórica, metodológica e epistemológica assumidas nesta tese. Vale ressaltar que uma preocupação central foi a de ter alinhados os níveis de pesquisa, o que resulta numa maior consistência.

No terceiro momento, após os aspectos introdutórios e argumentações teóricas, são indicados os procedimentos metodológicos, os quais guiaram o pesquisador no sentido de buscar atender da proposta. Para tanto, são apresentados o posicionamento epistemológico, o delineamento da pesquisa, os objetos e sujeitos de estudo, os procedimentos de coleta de dados, bem como os procedimentos de análise de dados. Este momento do texto é importante para compreender como se deu todo o processo de pesquisa. Em seguida, apresenta-se o *framework* teórico de pesquisa, de acordo com as dimensões, e macro e micro práticas na compreensão da sustentabilidade em cadeias de suprimento. Assim como apresenta-se o conceito de Lógica Institucional da Sustentabilidade.

O quinto capítulo da tese apresenta os principais achados e as análises realizadas para compreender a tese. O foco está na discussão individual dos estudos de caso selecionados a partir da análise processual. Com isso, torna-se possível entender o que se pratica sobre sustentabilidade, como se deu a formação da lógica institucional, realizar uma análise institucional da discussão e compreender a contribuição efetiva de cada caso para a proposição do *framework* de pesquisa. Ao final, são apresentadas as conclusões de pesquisa que consideram desde os principais pontos identificados, como o resultado final da pergunta de pesquisa e objetivo proposto, as limitações, bem como as recomendações para os estudos futuros, tanto deste pesquisador como de seus pares.

REFERENCIAL TEÓRICO

Ao descrever a importância da Teoria no campo da gestão e, mais especificamente, na pesquisa de Sustentabilidade em Cadeias de Suprimento, temos demonstrado a necessidade de revisar e analisar as práticas teóricas neste campo para suportar esforços futuros (Touboulie e Walker, 2015b, p. 20).

Tem-se ressaltado nos mais recentes debates sobre SCS a necessidade de maior contribuição teórica por parte dos pesquisadores, considerando a pouca ou inexistência desta visão até então. Como explicitado na publicação de Touboulie e Walker (2015b), ainda é possível verificar um grande conjunto de pesquisas com um caráter a-teórico, ou seja, sem uma base teórica consistente para avanços nesta área de pesquisa. Baseando-se nesta discussão, e demanda, sobre pesquisas com um grau de contribuição teórica mais visível, esta tese tem em seu âmago esta inquietação e a motivação para tanto. Para que isso seja possível, deve-se revisar e analisar os temas até então debatidos, e então avançar para uma maior contribuição na área.

Com esta perspectiva, este capítulo trata das argumentações teóricas utilizadas como aspectos basilares para a realização da pesquisa. Estes aspectos são trabalhados na busca por um delineamento que torne possível à análise dos constructos selecionados. Partindo de uma contextualização sobre sustentabilidade, busca-se uma discussão sobre a integração entre uma estratégia de negócio – a cadeia de suprimento – e uma visão emergente quanto à novas práticas que podem ser observadas na sociedade. A ideia deste capítulo é tornar claro quais são as bases teóricas utilizadas, realizando uma maior aproximação aos estudos organizacionais, o que torna facilitada a construção teórica para entender do conceito Sustentabilidade em Cadeias de Suprimento (SCS).

2.1 SUSTENTABILIDADE: uma prática organizacional

Os debates sobre as mudanças que ocorrem em todo o ambiente mundial vêm sendo realizados a mais de três décadas e em suas pautas estão sempre a relação entre o homem e o meio, na qual uma interação mútua pode ser observada. Com a evolução de discussões e a partir de um conjunto de conferências mundiais realizadas, a essa preocupação com os impactos denominou-se desenvolvimento sustentável (DS). Para Hopwood, Mellor e O'Brien (2005), a ideia de DS é resultado de uma consciência crescente dos problemas ambientais e socioeconômicos globais. Segundo Lelé (1991), é uma temática que não pode ser considerada como oxímoro intelectual, mas que necessita uma base teórica consistente que balize as discussões sobre o tema (FERGUS; ROWNEY, 2005a; 2005b; LELÉ, 1991).

De acordo com Banerjee (2003), o desenvolvimento sustentável é uma tentativa de reconciliar interesses opostos, visando benefícios econômicos e ambientais simultaneamente. O que é uma contradição, segundo o autor, porque o sustentável e o desenvolvimento são baseados em suposições incompatíveis. Em contrapartida, para Lelé (1991), essa contradição não pode ser ressaltada, uma vez que seguindo o pensamento dos economistas neoclássicos a ideia de desenvolvimento relaciona-se com a ampliação do bem-estar social, e não a má interpretação que tem recebido, a qual se deslocou para a ideia de crescimento econômico. Com essa noção, como apresentado no Relatório de *Brundtland*, entende-se que:

Desenvolvimento sustentável é um processo de mudança na qual a exploração dos recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico, e a mudança institucional estão todos em harmonia e aumentando o potencial atual e futuro em atender as necessidades e aspirações humanas (WCED, 1987, n.p.).

Segundo o relatório, essas necessidades e aspirações estariam relacionadas a uma nova prática mundial. Todavia, de acordo com Banerjee (2003), a sustentabilidade significa coisas diferentes para pessoas diferentes, assim é necessário um debate mais consistente para a compreensão e tentativa de convergência de tais visões para um sentido único, havendo a preocupação com o coletivo. Para Hopwood, Mellor e O'Brien (2005), existe um *continuum* com linhas de pensamento, desde os que permanecem no *status quo*, passando pelos reformistas – com mudanças pontuais, até aqueles que discutem um pensamento de transformação de ações. Assume-se, aqui, um pensamento mais voltado para uma

transformação total, baseando-se nas discussões atuais de *status quo*, mas com tendência de contribuição para mudança em certo período de tempo.

Nesse sentido, de acordo com Sachs (2007; 2008), ao lidar com o processo de mudança consegue-se designar ao mesmo tempo o surgimento de subsídios para a sobrevivência humana no meio, e um novo enfoque de planejamento e gestão, no qual as práticas atuais redirecionam suas ações para questões amplas e coletivas, demonstrando um diferente papel a ser praticado pelos atores envolvidos. Com essa ideia, fica claro que a sustentabilidade vem como uma alternativa e um valor, à medida que é entendida como um conceito pluralista e que, portanto, necessita considerar as diversas perspectivas que a circunda. Para Buarque (2008), isso se torna possível ao se mudar a compreensão, a incorporação e as atitudes de todos os *stakeholders* da sociedade.

Com esta visão e levando em consideração a prática de gestão requerida, percebe-se que está nas organizações a capacidade maior de se adaptar a esse contexto e então alcançar níveis de mudança. Peattie (2007) discute o papel das organizações nesse sentido e destaca como centrais as organizações empresariais. Esta visão está alinhada com o que apresenta Elkington (2002) sobre a necessidade das empresas de assumir novas responsabilidades, e por meio do uso do *Triple Bottom Line* (TBL), que representa a sustentabilidade a partir de três dimensões (social, econômica e ambiental), desenvolver e incorporar maiores preocupações com o meio ambiente e a sociedade. Desse modo, Ratner (2004) sugere que algumas metas são praticáveis, já outras necessitam de difíceis *trade-offs*, que devem ser incorporados, ao se considerar a ideia operacional do conceito.

Em meio as diversas perspectivas e as várias formas de interpretações, o que se tem em mente é a necessidade de novos comportamentos tanto individuais quanto organizacionais. Para tanto, o próprio John Elkington traz à tona, atualmente, que as três dimensões por si não são suficientes para entender a sustentabilidade e que, portanto, uma visão mais holística é requerida. Assim, as organizações por meio da gestão devem quebrar o pensamento corrente e buscar essa mudança para o emergir e a efetivação de uma forma de economia mais coerente com a coletividade (ELKINGTON, 2014). São debates que encontram-se em pleno destaque e são oportunos pelas crises verificadas e transformações vivenciadas. No entanto, ainda existem várias indefinições sobre os caminhos e as estratégias a serem utilizados.

Nesse contexto, muitas são as pesquisas que buscam entender a utilização dessas dimensões para a sustentabilidade, as quais focam várias vertentes: sustentabilidade urbana, gestão sustentável, sustentabilidade ambiental, sustentabilidade justa, todavia ainda existe

uma grande demanda no que se refere ao tripé social-econômico-ambiental, o *Triple Bottom Line* (VALLENCE; PERKINS; DIXON, 2011). Como indicado por Vallenge, Perkins e Dixon (2011) existe uma baixa preocupação em organizar e operacionalizar aspectos que se relacionam com a dimensão social da sustentabilidade, por exemplo. Com essa perspectiva, pode-se retomar a discussão sobre as necessidades e aspirações inerentes a sustentabilidade, se o foco está na questão coletiva, pode-se considerar um contrassenso esquecer o social.

A partir dessa inquietação, busca-se minimizar a inconsistência de pensamento entre o que se busca com o tema e o que se pesquisa e pratica sobre o mesmo. Numa perspectiva macro, entende-se que ainda faltam maiores discussões sobre a questão econômica dentro desta ideia de mudança, bem como ao ambiental, em se considerando as especificidades de cada localidade. Assim sendo, entende-se que o uso da sustentabilidade da forma como se identifica na literatura e nos debates assume um direcionamento mais ideológico, o que não o distancia de um contexto prático, com a perspectiva de valor social podendo ser ressaltada. A sustentabilidade seria um valor e, para tanto, deve ser incorporado na prática cotidiana.

Para qualquer perspectiva trabalhada, considerando a gama de *stakeholders* existente, a sustentabilidade pode e deve ser entendida como prática. Isso é possível, pois entende-se por prática o resultado da repetição de algo que é praticado, ou seja, um algo que é recorrente, habitual e rotinizado em relação a ações particulares (JARZABKOWSKI, 2004). Com isso, se são praticados projetos sociais e ambientais, se são desenvolvidos investimentos com foco na busca pela sustentabilidade, se há um conjunto de normas e procedimentos sobre ações de sustentabilidade em organizações, todos esses aspectos demonstram-se repetições de atitudes e comportamentos e, assim, podem ser considerados uma prática organizacional.

De acordo com Giddens (2003), a prática pode ser considerada como o resultado de uma dada estruturação. Assim, esta seria o resultado das interações entre agentes e estruturas socialmente produzidas, pela produção e reprodução de ações integrantes de rotinas diárias. Para Jarzabkowski (2004), as práticas se originam das relações entre o macro e o micro, o que está totalmente alinhado com a perspectiva de Giddens sobre a lógica de dualidade estrutura e agência. Para que as organizações possam assumir a prática de sustentabilidade existe um conjunto de definições estruturais que precisam ser efetivadas por indivíduos com capacidade de agência, portanto, a sustentabilidade pode ser, desse modo, assumida como uma prática por estar envolta por recursividade.

Além disso, é considerada como uma prática organizacional porque deve-se considerar mais do que uma organização tem, mas o que está organização faz. Não pode ser vista como

algo simplesmente apresentável em relatórios de sustentabilidade ou em dadas peças de comunicação, como uma campanha de marketing. A sustentabilidade como prática, segundo Cavalcante e Bispo (2014, p.88), seria "um fenômeno que ocorre no cotidiano, de modo particular e situado, envolvendo elementos humanos e não humanos que mutuamente se influenciam na concepção da organização". Desse modo, seria uma ação compartilhada e vivenciada dentro das organizações.

Busca-se ao definir a sustentabilidade como prática verificar os significados, as interpretações e as reais ações do que as organizações praticam. Para considerar esta perspectiva do tema, deve-se considerar que sua prática nas organizações, como resultado de um processo de institucionalização, sofre um conjunto de influências macro (contextuais) e micro (internas), no sentido de incorporá-la como algo habitual. Muitas vezes se torna limitada a compreensão sobre as motivações e incentivos nesse contexto. Isso, claro, levando em consideração as discussões sobre o *Triple Bottom Line* e como esta perspectiva pode ser mais aproximada dos estudos organizacionais, já que recebem influências das organizações.

Com essa perspectiva, as definições sobre como abordar a sustentabilidade em determinada área de estudo deve considerar: as singularidades do tema, a possibilidade de interação entre as abordagens e a busca por uma consistência dentro do contexto de pesquisa. Assim, à medida que são diferentes as atuações dos atores sociais que podem contribuir para a sustentabilidade, surge como uma perspectiva de análise positiva salientar o que pode ser trabalhado para uma mudança na maneira que se realizam aproximações entre os campos de pesquisa, assim como nas ações práticas que podem ser realizadas quando se observam as dinâmicas da sociedade. Nesse contexto, assume-se aqui que as organizações possuem importante contribuição, seja individualmente ou dentro de formatos de relacionamento.

2.2 RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS

Em meio às influências de muitas pressões que são identificadas no mercado, cada vez mais as organizações necessitam se posicionar, seja como resposta ao que lhe vem sendo imposto, seja assumindo um comportamento de pró-atividade na busca por uma melhor alternativa de sobrevivência (OLIVER, 1991). De acordo com Parmigiani e Rivera-Santos (2011), alguns acadêmicos tradicionais indicam que um relacionamento interorganizacional

facilita o alcance de maior eficiência e de recursos valiosos, noutra perspectiva observando as parcerias que são criadas, destaca-se que as atividades são mais eficazes e que as relações interorganizacionais e interpessoais são reforçadas. Apesar dessa noção, ao se considerar sua construção teórica como heterogênea, são necessárias explicações mais claras sobre essas em meio as interações de mercado (OLIVER, 1991; PARMIGIANI; RIVERA-SANTOS, 2011).

As discussões sobre o tema têm suas origens mais consistentes dentro do contexto de dinâmica econômica, no entanto como destacou Granovetter (1985) as ações econômicas estão envolvidas com a estrutura de relações sociais que representam o mercado. De acordo com o autor, as relações sociais contínuas contribuem para um maior entrelaçar de relações entre as instituições que compõem uma estrutura social. Com isso, a formação desses relacionamentos é influenciada por alguns determinantes, os quais, segundo Oliver (1991), podem ser definidos como: necessidade, assimetria, reciprocidade, eficiência, estabilidade e legitimidade, que são contingenciais e assumidos em relação ao que apresenta o mercado.

Segundo a autora, normalmente os relacionamentos de uma organização com outras advém de múltiplas contingências, as quais explicam o porquê as organizações escolhem entrar em um determinado tipo de relacionamento. Para tanto, surge a importância de se observar as fronteiras organizacionais, entendidas por Santos e Eisenhardt (2005) como demarcações das estruturas sociais. São consideradas como fronteiras: a eficiência, o poder, a competência e a identidade. Como destacam Santos e Eisenhardt (2005), criar uma visão mais relacional entre esses conceitos contribui para o entendimento melhor da posição organizacional no mercado. Se tais fronteiras forem consideradas na formação de diferentes tipos de relacionamento, a interação entre várias organizações se torna facilitada.

Com essa noção, para Parmigiani e Rivera-Santos (2011), além de compreender o **como** se dão os relacionamentos interorganizacionais (RIOS) é necessário identificar o **porquê** eles ocorrem. Para tanto, os autores utilizam as lentes teóricas da Teoria Organizacional e da Economia Organizacional (Quadro 01). A primeira enfatiza as estruturas sociais mais amplas e a importância do relacionamento, e a segunda enfatiza as atividades e como elas precisam ser coordenadas devido aos ativos complementares e as capacidades inerentes ao relacionamento estudado. Essa visão facilita a compreensão do que leva as organizações a se aproximarem em relacionamentos interorganizacionais, para em seguida se discutir o como isso ocorre.

Perspectiva	Abordagem	Definição	Principais Referências
Economia Organizacional	Teoria dos Custos de Transação	RIOs como estruturas de governança híbridas que compartilham características de acordo com os mercados e hierarquias que influenciam nos custos de transação.	Williamson (1985; 1991)
	<i>Resource-Based View</i>	Para a abordagem, os RIOs facilitam a obtenção de recursos complementares as atividades da organização, no qual o acesso torna-se mais rápido para sua identificação.	Barney (1991); Penrose (1959)
	Teoria da Agência	As firmas usam RIOs para alinhar incentivos entre princípios e agentes quando a propriedade e o controle são separados.	Berle e Means (1932); Fama e Jensen (1983)
Teoria Organizacional	Teoria da Dependência de Recursos	A teoria enfatiza o poder e a dependência como motivadores para a formação de RIOs, melhorando a parceria entre atores como competidores, legisladores e outros.	Pfeffer e Salancik (1978)
	Teoria dos <i>Stakeholders</i>	De acordo com os preceitos da teoria, para a formação de RIOs, o papel do gestor está em balancear os interesses dos <i>stakeholders</i> , em relação a legitimidade e poder, por exemplo.	Freeman (1984)
	Teoria Institucional	A legitimidade e outros tipos de resultados simbólicos são considerados pela teoria na formação de RIOs, considerando que as ações organizacionais são socialmente construídas.	DiMaggio e Powell, (1983); Scott, 1995
	Redes Sociais	Enfatiza-se nesta teoria a posição de uma organização em relação a sua estrutura social em relação aos laços que são criados pela rede criada juntamente com o RIO.	Granovetter (1985)

Quadro 1 - Abordagens utilizadas para compreender os Relacionamentos Interorganizacionais (RIOs)

Fonte: Adaptado de Parmigiani e Rivera-Santos (2011)

Como se pode observar no Quadro anterior, existe uma gama de lentes teóricas que podem ser utilizadas para se compreender os relacionamentos interorganizacionais. Segundo Parmigiani e Rivera-Santos (2011), a perspectiva da Economia Organizacional considera que estes surgem para maior eficiência das atividades no mercado. Já as Teorias Organizacionais buscam benefícios em longo prazo com foco em, dentre outros aspectos, construir de confiança, colaboração e aprendizagem entre as organizações. Essa perspectiva se aproxima da discussão de Granovetter (1985) ao se sugerir que pela submersão da vida econômica as relações sociais há a necessidade de se observar o papel que as articulações de mercado têm para a estrutura social, tendo base na mudança das ações e na conduta dos agentes bases de estrutura (SILVA, 2015).

São muitos os formatos que representam os RIOs, dentre os quais Parmigiani e Rivera-Santos (2011) destacam: Alianças, *Joint Ventures*, Relacionamentos Verticais, *Franchising*, Parcerias trans-setoriais, e redes. Dentre tais relacionamentos, para esta tese o foco encontra-se no relacionamento vertical, e mais especificamente na cadeia de suprimento (CS). No entanto, considerando algumas confusões existentes nas pesquisas sobre o tema, que muitas vezes equivale a cadeia de suprimento a uma rede, busca-se em um primeiro momento clarificar os dois conceitos, para então argumentar sobre CS. Segundo Melé (2009), as redes que popularmente são usadas como metáforas, se referem a um conjunto de relacionamentos em relação à estrutura social.

Como se observa na literatura, existem muitas sobreposições e formas de se trabalhar com redes, as quais podem ser utilizadas como perspectiva de análise, de governança ou de estrutura (LOPES; BALDI, 2009). Entretanto, como destacam Lopes e Baldi (2009, p. 1009), “uma rede não é algo dado, mas em constante construção, o que permite aos atores construírem redes alternativas que possuem maior autonomia”. Com esse entendimento, segundo Cândido e Abreu (2000), os princípios fundamentais da aplicação do conceito de redes são a interação, o relacionamento, a ajuda mútua, o compartilhamento, a integração e a complementaridade. Assim, entende-se que existem proximidades entre os temas, todavia que são formas de relacionamentos diferenciados como indicado por Parmigiani e Rivera-Santos (2011).

Segundo Castro, Bulgacov e Hoffman (2011), no Brasil o interesse pelo tema relacionamentos interorganizacionais ainda pode ser considerado como recente, pois seu desenvolvimento teórico não parece ocorrer de modo significativo. No entanto, pode-se verificar que muitos são os estudos que buscam identificar especificidades e contribuem

para o entendimento das características brasileiras (CÂNDIDO, 2002; CÂNDIDO; ABREU, 2000; 2004; ESTIVALETE; PEDROZO; BEGNIS, 2008; WEHRLE; WEHRLE; RAMOS, 2011), os quais com suas propostas identificam singularidades do contexto nacional e apresentar características dos relacionamentos.

Baseando-se nessa discussão, para esta tese toma-se dentro do estudo dos RIOs o aprofundamento no relacionamento vertical cadeia de suprimento. Com isso, deve-se discutir o seu papel enquanto estrutura, bem como formato passível de gestão, uma vez que como mencionado na introdução este é o foco no estudo de cadeia de suprimento, ou seja, o conceito de Gestão da Cadeia de Suprimento (GCS). Vale salientar que mesmo continuamente observada sobre o campo das operações, para questões desta pesquisa o que se busca é um maior alinhamento com os estudos organizacionais, por isso adiante tem-se uma discussão mais específica nesse sentido demonstrando que a partir de uma Teoria Organizacional é possível lidar com um dado relacionamento.

2.2.1 Gestão da Cadeia de Suprimento

O estudo de cadeia de suprimento depende das percepções e definições que são até então apresentadas. Como destacam Lambert e Cooper (2000), uma das principais constatações que se tem refere-se à ideia de que a gestão dos negócios deixa de considerar o individual para o foco na cadeia de suprimento. Assim, segundo Chen e Paulraj (2004) e Mentzer et al. (2001), entende-se por cadeia de suprimento um conjunto de três ou mais entidades envolvidas com um fluxo de materiais, informações, finanças e serviços com características de abastecimento, transformação e demanda em relação a um contexto organizacional. Com isso, enquanto um conjunto de múltiplos negócios e relacionamentos, a CS necessita de gestão (LAMBERT; COOPER, 2000). Desse modo, define-se por GCS:

A coordenação sistemática e estratégica das funções empresariais tradicionais e das táticas empresariais, dentro de uma empresa específica, e através dos negócios dentro de uma cadeia de suprimento, com o objetivo de melhorar o desempenho em longo prazo das empresas individuais e da cadeia de suprimento como um todo (MENTZER et al., 2001, p.18).

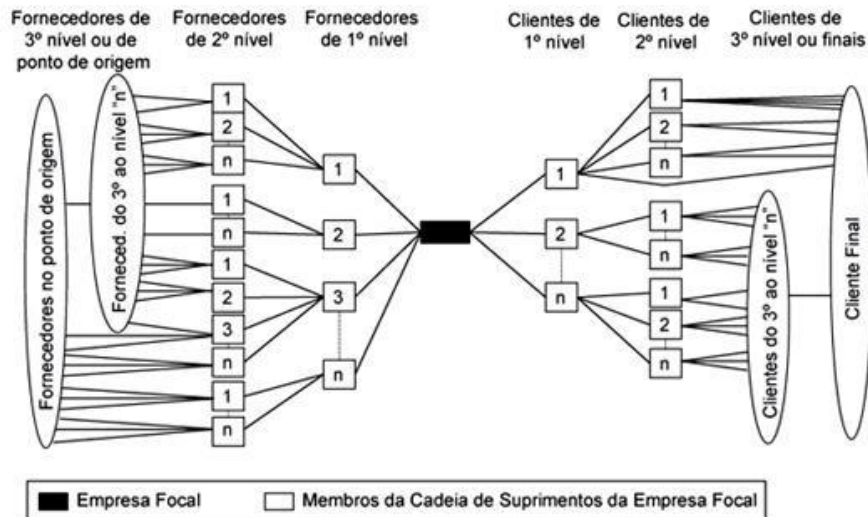
Essa é considerada por Burgess, Singh e Korglu (2006) a definição mais clara para o tema. Segundo os autores, deve-se buscar ultrapassar o obstáculo em relação às operações, que recebe maior foco nas pesquisas sobre o tema, e buscar adequar outras visões como a estratégica e os estudos organizacionais. Em contrapartida, Giunipero et al. (2008) afirmam que diferente do que foi argumentado por esses autores, a questão estratégica obteve um salto de pesquisas no começo deste século, necessitando assim de outros aprofundamentos. Vale ressaltar que, para Burgess, Singh e Korglu (2006), o termo gestão da cadeia de suprimento já está consolidado na teoria, o que falta é uma maior consistências em sua base teórica de discussão.

Ainda, de acordo com Tan (2002), o conceito de GCS emerge como resultado de experiências de indústrias em parceria com seus fornecedores imediatos, ou seja, seria o resultado das interações entre diferentes membros da cadeia de suprimento. Alinhada à esta proposta pode-se identificar a discussão de Lee (2004), que sugere que a cadeia de suprimento deve considerar o chamado *Triple-A* na relação com os fornecedores, quais sejam: adaptabilidade, agilidade e alinhamento. Segundo este autor, a utilização dessa visão prática para o tema pode desenvolver melhores competências e uma melhor organização dos atores neste relacionamento.

O autor define tais conceitos da seguinte forma: (1) agilidade: capacidade de responder a eventos inesperados na cadeia de suprimento em um curto período de tempo, tornando-se eficiente às demandas incertas; (2) adaptabilidade: competência para ajustar a cadeia de suprimento de acordo com tendências de longo prazo em seu contexto de negócio, o que se relaciona a uma maior flexibilidade na execução de suas estratégias; e (3) alinhamento: visa o compartilhamento de benefícios e riscos para a criação de um conjunto de incentivos à melhor performance na cadeia de suprimento (LEE, 2004). O *Triple-A* torna operacionalizável a discussão de CS.

Sob uma perspectiva tradicional do tema, com o foco diretamente relacionado com operações, segundo Lambert e Cooper (2000) e Lambert, Cooper e Pagh (1998), os primeiros aspectos a serem observados são: a identificação dos membros da cadeia; a dimensão estrutural da rede; e os tipos de *links* existentes, como observado na Figura 1. Como afirmam Lambert e Cooper (2000), o sucesso da GCS requer uma mudança na função individual da gestão para uma integração das atividades antes apresentadas, no sentido de um processo chave para a cadeia de suprimento, pois se entende que a partir da coordenação dessas atividades facilita-se a gestão do relacionamento.

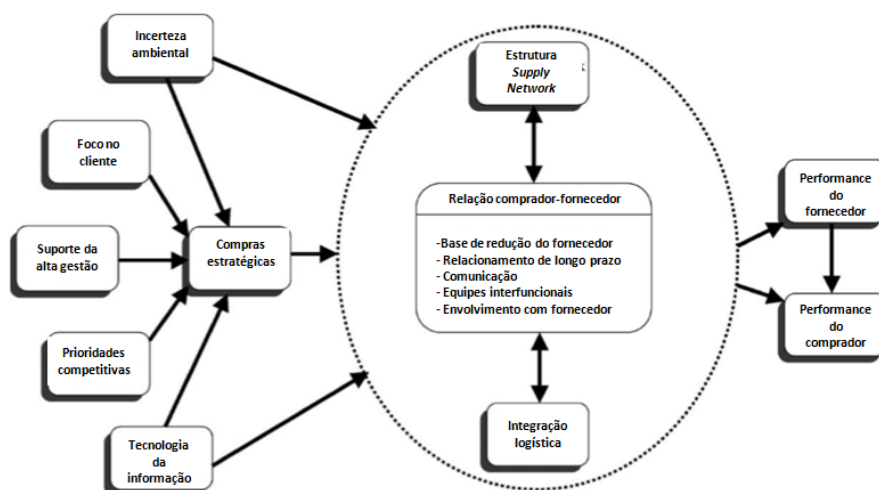
Figura 1 - Estrutura Tradicional de uma Cadeia de Suprimento



Fonte: Traduzido de Lambert, Cooper e Pagh (1998, p.3)

Já sob uma perspectiva estratégica, que busca considerar outros aspectos como influenciadores do relacionamento, Chen e Paulraj (2004) apresentam um *framework* conceitual que visa o desenvolvimento de uma chamada ‘vantagem colaborativa’. Para os autores, devem ser consideradas para o entendimento da GCS, as influências e consequências geradas por essa perspectiva estratégica. Assim, para eles, impactam na gestão estratégica da cadeia de suprimento: a incerteza do ambiente, a foco no consumidor, o suporte da alta gestão, prioridades competitivas e a tecnologia da informação; por consequência pode-se observar a performance gerada em relação aos compradores e fornecedores do relacionamento (Figura 2).

Figura 2 - Representação de uma cadeia de suprimento



Fonte: Traduzido de Chen e Paulraj (2004, p.121)

Como se pode observar, há um conjunto de variáveis influenciando na gestão da cadeia de suprimento, o que favorece uma relação mais flexível na discussão sobre o tema de forma complementar e contributiva para a área de operações. De acordo com Barnes e Liao (2012), a gestão colaborativa na cadeia de suprimento muitas vezes considera outras funções e busca por solução conjunta dos problemas de questões operacionais e estratégicas, o que facilita a formação e atuação eficaz do relacionamento interorganizacional. Para Mentzer et al. (2001), essa ideia está relacionada com uma preocupação através das funções e das companhias que compõem a GCS, o que facilita o desenvolvimento dos fluxos necessários.

Todavia, Giunipero et al. (2008, p.77) indicam que a ênfase das pesquisas ainda está apenas na integração e interação entre dois principais membros (como a empresa focal e o principal fornecedor), no entanto entende-se que deve-se ampliar o foco e analisar vários elos da cadeia de suprimento. Este fato pode ser minimizado, uma vez que uma representação mais realista da GCS deveria considerar as complexidades inerentes a gestão, podendo utilizar a rede ao invés de apenas cadeia (BOMMEL, 2011; BURGESS; SINGH; KOROGLU, 2006). Isso já pode ser observado em Chen e Paulraj (2004), pois a estrutura de rede reflete os *links* entre descentralização, noção horizontal e estrutura sem foco no poder, nos relacionamentos entre os membros da cadeia.

Como observado na Figura 2, já está integrado no *framework* desses autores a perspectiva de rede de abastecimento (no inglês, *supply network*). Outra forma de se observar a cadeia de suprimento se dá a partir da *netchain*, ou cadeia-rede. Apresentado por Lazzarini, Chaddad e Cook (2001), este conceito é entendido como o conjunto de redes compostas por laços horizontais dentro de uma indústria ou grupo específico, dispostos em meio a laços verticais entre empresas de diferentes camadas. O conceito baseia-se na colaboração e coordenação, e prima pela interdependência entre os membros, a qual pode ser agrupada, sequencial ou recíproca. Segundo os autores, é possível a construção de uma *overview* para melhor análise de um relacionamento.

Assumindo as propostas de Burgess, Singh e Korglu (2006) e Giunipero et al. (2008) para que surjam maiores bases teóricas para o conceito de GCS, é possível que a utilização de análises complementares entre relações verticais (cadeia de suprimentos) e horizontais (redes) possam ser realizadas. Esta ideia foi trabalhada por Bommel (2011) em relação à rede de abastecimento. Desse modo, no estudo de cadeia de suprimento não se faz necessário limitar-se a uma ou outra visão, mas a formação da estrutura em si

tanto considerando as operações quanto o estratégico. Com essas considerações, percebe-se várias perspectivas de observação dos RIOs, com maior possibilidade de contribuição teórica ao aproximá-los aos estudos organizacionais.

2.3 OS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS E A ANÁLISE INSTITUCIONAL

Os estudos organizacionais, ao longo dos anos, vêm sendo desenvolvidos em busca de uma melhor atuação das organizações no contexto social. Consideradas como imprescindíveis à articulação de vários atores em muitos campos, as organizações estão focadas em contribuir com interações que podem estimular transformações na sociedade. Com sua origem em diferentes áreas, os estudos organizacionais sofreram uma evolução no sentido de melhor se adequar as modificações observadas. Ao levar em consideração o que foi elaborado até então, e com uma visão crítica e contemporânea, percebe-se que contribuições mais positivas podem ser atribuídas a sua composição enquanto campo de estudo.

Diante desta discussão entende-se que está nos estudos organizacionais a ação e o movimento para a construção de resultados consistentes para demonstrar o papel que as organizações possuem na sociedade. No entanto, como ressaltam Munk e Souza (2010, p.96), "tais estudos enraízam-se em propósitos paradigmáticos e em suas vertentes teóricas sempre com o intuito de privilegiar uma determinada ótica do conhecimento já legitimada por pesquisadores antigos". Assim, para que seja possível tal direcionamento deve-se, em meio a multiplicidade de opções de teoria e abordagens, selecionar e utilizar diferentes vertentes que contribuam para as organizações. Isso pode ser positivo para o contexto da sustentabilidade e sua prática, não apenas como uma resposta à exigências, mas um processo fluido na atualidade.

Considerando esta discussão, para esta tese selecionou-se a análise institucional como vertente capaz de suportar a contribuição das organizações no contexto da sustentabilidade. Para tanto, utiliza-se inicialmente a discussão de Teoria Institucional (TI) como perspectiva macro e aquela que, por seu embasamento na teoria da estruturação, pode facilitar a compreensão dos relacionamentos interorganizacionais, bem como da formação e influência do campo organizacional na observação desta visão. Num segundo momento, e de forma mais efetiva, tem-se na Lógica Institucional

uma contribuição mais clara para que as organizações e suas cadeias de suprimento possam estar alinhadas e contribuindo para com a prática de sustentabilidade.

2.3.1 Teoria Institucional

Para a realização de uma discussão sobre os RIOs, como pontuado na seção anterior, muitas são as possibilidades de teorias e abordagens que podem ser utilizadas para o entendimento não apenas de **como** se fazer algo, mas também o **porquê**. Nesse sentido, dentre as diferentes áreas, aquela que vem recebendo destaque é a Teoria Institucional (TI), que de acordo com Greenwood et al. (2008), é talvez a abordagem dominante para entender as organizações. Poderiam surgir questionamentos sobre o motivo da não utilização da Teoria dos *Stakeholders* para analisar organizações e sustentabilidade, mas para Kauppi (2013) a teoria institucional traz maiores *insights* para o estudo de gestão de operações e cadeia de suprimento, assim toma-se este argumento como justificativa.

De acordo com Ketchen e Hult (2007), a aplicação de teorias organizacionais para estudar CS facilita a compreensão desse relacionamento, à medida que consegue, a partir de uma discussão sobre mudança, interação e legitimidade, tornar mais claro e dar maior suporte para entender o porquê e o como das relações. Além disso, a escolha da TI se baseia no entendimento de que a organização faz parte de um grupo de interações e relações com outras, em seu contexto de atuação, em meio a uma estrutura social que contribui para uma melhor adequação as incertezas e mudanças (SCOTT, 1998).

Segundo Greenwood et al. (2008), o institucionalismo organizacional tem interesses nas instituições e nos processos institucionais tanto no nível das organizações como no nível do campo organizacional, que pode ser utilizado como base teórica para a compreensão deste grupo de interações e relações. Com isso, para tornar claro a discussão sobre o tema, sob o contexto do neo institucionalismo, entende-se que há uma evolução nas definições de campo organizacional, como apresentado no Quadro 2. Dentre essas diferentes definições, aquela mais disseminada e estudada se refere à linha de pensamento de DiMaggio e Powell (2005, p.76), no qual entende-se “por campo organizacional entende-se aquelas organizações que, em conjunto, constituem uma área reconhecida da vida institucional”.

Considera-se que agências reguladoras, fornecedores, consumidores e outras organizações que produzam serviços e produtos similares podem ser consideradas como integrantes desse campo. Este conjunto de atores sociais naturalmente é compreendido como integrante de um determinado mercado, o qual pode ser considerado como uma arena de interação social para a troca de bens e serviços e uma melhor estruturação de forças no campo (BECKERT, 2010). Para este autor, pode-se considerar a transposição do que se entende por mercado para a ideia de campo organizacional, o que tem sido então trabalhado por alguns pesquisadores da área. No entanto sem uma identificação ainda empírica sobre o mesmo. Deve-se entender as diferentes perspectivas de campo organizacional para então definir os novos caminhos a serem percorridos.

Perspectiva Teórica	Autores	Elementos-chave	Descrição
Campo como a totalidade dos atores relevantes	DiMaggio e Powell (1983)	Significação e relacionamento	Conjunto de organizações que compartilham sistemas de significados comuns e que interagem mais frequentemente entre si do que com atores de fora do campo, constituindo assim uma área reconhecida da vida institucional.
Campo como arena funcionalmente específica	Scott e Meyer (1983)	Função Social	Conjunto de organizações similares e diferentes, porém interdependentes, operando numa arena funcionalmente específica, compreendida técnica e institucionalmente, em associação com seus parceiros de troca, fontes de financiamento e reguladores.
Campo como centro de diálogo e de discussão	Hoffman (1999); Zietsma e Winn (2005)	Debate por interesse temático	Conjuntos de organizações, muitas vezes com propósitos díspares, que se reconhecem como participantes de um mesmo debate acerca de temáticas específicas, além daquelas preocupadas com a reprodução de práticas ou de arranjos institucionais relacionados à questão.
Campo como arena de poder e de conflito	Vieira, Carvalho e Misoczsky (2003)	Dominação e poder de posição	Campo como resultado da disputa por sua dominação, numa dinâmica pautada pela (re)alocação de recursos de poder dos atores e pela sua posição relativa a outros atores.
Campo como esfera institucional de interesses em disputa	Fligstein (1991); Swedberg (2004); Jepperson (1991)	Poder e estruturas cognitivas	Construções produzidas por organizações detentoras de poder, que influenciam as regras de interação e de dependência do campo em função de seus interesses, que, por sua vez, são reflexos da posição delas na estrutura social.
Campo como rede estruturada de relacionamentos	Powell, White e Owen-Smith (2005)	Articulação estrutural	Conjunto formado por redes de relacionamentos usualmente integradas e entrelaçadas, que emerge como ambientes estruturados e estruturantes para organizações e indivíduos, revelados a partir de estudos topológicos e de coesão estrutural.

Quadro 2 - Perspectivas teóricas sobre Campos Organizacionais

Fonte: Adaptado de Machado-da-Silva; Guarido Filho e Rossoni (2006, p.162).

Como ressaltam Machado-da-Silva, Guarido Filho e Rossoni (2006, p.160), a definição de DiMaggio e Powell (1983) “permite que se incorpore uma lógica de recursividade na análise da relação entre agência e estrutura em um contexto espaciotemporalmente delimitado”. No entanto, em tempo surge a discussão de lógica institucional considerada como resultante e geradora de um campo organizacional alinhada também a essa linha da teoria da estruturação. Segundo Thornton e Ocasio (2008, p.109), este não é um conceito tão simples de ser definido, ao menos que seja definida, por exemplo, "como uma comunidade geográfica, uma comunidade posicional (seria o caso de CEOs da Fortune 500), ou redes interorganizacionais".

Para a existência do campo organizacional são muitos os atores que podem ser identificados, os quais geram diferentes pressões, têm diferentes *status*, geram múltiplos níveis de poder, e estão em um processo de transformação sem rigidez nas relações que cria e representa, nem mesmo limitação de comportamento. Nesse sentido, para que a Teoria Institucional possa ser analisada, um dos principais aspectos que devem ser observados é a mudança (DACIN; GOOSDSTEIN; SCOTT, 2002; GREENWOOD; SUDDABY; HININGS, 2002). Como Carvalho, Andrade e Mariz (2005, p. 3) indicam, “a Teoria Institucional compreende a possibilidade da mudança, enquanto uma alteração de padrões e regras para assegurar conformidades e reduzir riscos e incertezas”.

Assim sendo, segundo Oliver (1991) como indicado por Seo e Creed (2002), as organizações nem sempre são passivas nesse processo de mudança, mas respondem as pressões institucionais de acordo com sua dependência dos recursos. Esta perspectiva está relacionada à agência que indica a capacidade de inferir, não necessariamente de modo intencional os eventos (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005). Essa ideia de agência, tem como argumento central que, sob condições de mercado, as regras institucionais e agência estratégica podem ser conceituadas como mecanismos de coordenação que desestabilizam o outro, mas continuam a ser interdependentes de acordo com as ações de cada ator (BECKERT, 1999). Com isso, a agência, ou não intencionalidade, é assumida como norteadora desta pesquisa.

Em meio a essas discussões, Carvalho, Vieira e Goulart (2005) indicam que a conformidade ao contexto institucional pode ser considerada a partir do entendimento de que ele não deriva nem de imobilismo social e nem homogeneidade plena, mas que são mediados pelas interpretações dos indivíduos e das próprias organizações. Essas mudanças podem ocorrer de diversas formas, com a agência e o estudo do processo de

institucionalização considerado a partir de incertezas no ambiente organizacional. Para Seo e Creed (2002), se as instituições são, por definição, firmemente enraizadas em regras, normas e rotinas, e elas são tão poderosas que as organizações e os indivíduos estão aptos a cumpri-las automaticamente, então as novas instituições criadas, ou já existentes, mudam ao longo do tempo.

Um dos principais pontos de discussão da Teoria Institucional é buscar entender quais os motivadores para que as organizações sejam tão semelhantes. Para alguns as organizações possuem certa homogeneidade, no entanto é necessário deixar claro que essa não pode ser considerada um resultado direto do isomorfismo institucional, mas apenas um efeito que pode surgir das pressões isomórficas (GREENWOOD et al., 2008). De acordo com Boxenbaum e Johnsson (2008), a ideia central do isomorfismo institucional deve considerar a construção de similaridades entre organizações por um ambiente socialmente construído e não pela adaptação ao externo. Para DiMaggio e Powell (2005), tal mecanismo facilita o processo de difusão de ideias, práticas e estruturas entre organizações.

Com isso, para DiMaggio e Powell (2005), o isomorfismo institucional pode ser observado sob três vertentes básicas: (1) Coercitivo (resultante de pressões formais e informais exercidas sobre as organizações por outras organizações das quais elas dependem); (2) Normativo (derivado principalmente do processo de profissionalização); e (3) Mimético (a partir da incerteza do ambiente, as organizações podem vir a tomar umas as outras como modelos, efetivando-se assim essa ação mimética). Nesse sentido, a proximidade com as práticas organizacionais, para Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005) e Machado-da-Silva e Vizeu (2007), indicam que a normalização pode ser tida como a característica fundamental desse processo isomórfico. Portanto, essas pressões são mecanismos que contribuem para a posição das organizações no campo organizacional (BOXENBAUM; JOHNSON, 2008).

Apesar desta compreensão, imersas num ambiente institucional, formado pelo campo organizacional, fica claro que nem todas as organizações seguem um mesmo caminho que pode ser delineado pelo isomorfismo institucional. Entende-se, a partir de Boxenbaum e Johnsson (2008), que o processo de legitimação não necessariamente assume o mesmo nível de resultado para os desafios do mercado, isso porque para um resultado instantâneo para as pressões isomórficas muitas instituições se baseiam na ideia de *decoupling*, na qual algumas organizações podem dar respostas racionais para as pressões impostas, no entanto não incorporam estas em suas práticas internas a longo

prazo, ou seja, mostra-se legitimidade ao campo organizacional, mas suas práticas internas não são modificadas.

Em meio a essas discussões, Hoffman (1999) sugere que o uso do isomorfismo facilita uma popular desconceituação da teoria, porque limita seu foco em pressões e influências externas. De fato, este é um fator limitador. Assim, entende-se ser possível o uso de diferentes abordagens para discutir a análise institucional no contexto dos RIOs. Na literatura algumas contribuições são identificadas aplicando novas perspectivas às cadeias de suprimento. Dentre as quais destacam-se, por exemplo, Grosvold, Hoejmoser e Roerhich (2014) investigando o *decoupling*, e Peters, Hofstetter e Hoffmann (2011) que têm como foco o empreendedorismo institucional. Além disso, identifica-se Glover et al. (2014) que propõem uma discussão usando lógica institucional, todavia apenas como categoria de análise e não como base teórica. Considerando esta perspectiva, a seguir apresenta-se a lógica institucional enquanto teoria e suporte para esta tese.

2.3.2 Lógica Institucional

Como indicado anteriormente, o campo é composto por vários atores sociais em relação a determinada finalidade. No entanto, nem todos esses atores estão envolvidos em uma mesma lógica institucional (LI) que norteia a dinâmica de interações no campo organizacional. Isso porque, entende-se por LI aquela identidade coletiva que é socialmente construída para as práticas e comportamentos que forem institucionalizadas (THORNTON; OCASIO, 2008). A lógica institucional, como resultado do processo de mudança, seria a representação da legitimidade dada por diferentes atores a um mesmo conjunto de estruturas e símbolos efetivados. Na literatura sobre o tema, enquanto base teórica a ser utilizada, baseia-se nos autores seminais desta área, o que favorece o uso de um conjunto de pesquisas em torno de um mesmo grupo.

Neste sentido, como a formação da lógica institucional depende e se ancora na perspectiva de legitimação, para o processo de institucionalização antes discutido, tem-se que a mudança e a agência também se baseiam na legitimidade que para Scott (1995), de acordo com Deephouse e Suchman (2008), torna-se possível com o alinhamento cultural, normativo, de suporte ou em consonância com regras e normas estabelecidas. Como sugerem Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012, p.2), "a perspectiva de LI é um

framework metateórico para analisar os inter-relacionamentos entre instituições, indivíduos e organizações no sistema social". Desse modo, tem-se nesta discussão contribuições para entender o campo e a formação da estrutura social.

O desenvolvimento da abordagem de LI dentro da análise institucional tem sua origem nas discussões de Friedland e Alford (1991). Esses autores inseriram a primeira ideia de lógica entre instituições na sociedade, como forma de corroborar com a perspectiva de DiMaggio e Powell (1983) em relação ao neo institucionalismo. Para Friedland e Alford (1991), instituições não podem ser analisadas isoladas umas das outras, mas devem ser entendidas como mutuamente dependentes, ainda que em relacionamentos contraditórios. Segundo Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012), para os precursores, a sociedade é um espaço de mercado constituído por múltiplas ordens institucionais para entender a gestão a partir da perspectiva de pessoas e organizações.

Para Thornton e Ocasio (2008), as pesquisas empíricas existentes sobre lógica institucional tem uma variedade expressiva, principalmente porque esta perspectiva pode ser entendida tanto uma meta-teoria quanto como método de análise. Segundo Thornton, Jones e Kury (2005), a LI é uma teoria para entender como aspectos culturais influenciam a mudança organizacional, pois a sequência de eventos históricos revela os padrões como base de transformação cultural. Assim, a LI tem a capacidade de motivar e guiar questões de pesquisa que buscam a relação dos níveis macro/micro (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY 2012; THORNTON; OCASIO, 2008). Com esta visão, Thornton e Ocasio (1999, p.804) definem lógica institucional como:

[...] padrões históricos de práticas materiais, suposição, valores, crenças, e regras, socialmente construídas, para que indivíduos produzam e reproduzam seus materiais de subsistência, organizem o tempo e o espaço, e gerem significado para sua realidade social.

De acordo com Thornton e Ocasio (1999, p.802), “as lógicas institucionais são variantes historicamente, e formadas por mudanças na estrutura econômica e social”. Adicionalmente, para estes autores a indústria é o nível de estudo requerido por esta perspectiva. Como se observa, existe uma aproximação desta discussão com o que propõe Granovetter (1985) no que se refere à construção das estruturas sociais. Pode-se discutir então que pela proximidade entre os temas a base está sempre ancorada na visão de estrutura e tem como seu teórico central Anthony Giddens. Na construção de seus argumentos, Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012) demonstram este alinhamento, uma

vez que entre os pontos centrais na lógica institucional estão dualidade e recursividade como parte dos níveis macro e micro, ou seja, na variação entre estrutura e agência.

Assim, como indicam Thornton, Jones e Kury (2005), quando atores individuais e organizações são influenciados por diferentes lógicas, emerge a oportunidade para a criação de instituições híbridas. De fato, nenhuma instituição pode se restringir a ter contato com uma única lógica institucional, todavia no caso de cadeia de suprimento, por exemplo, fornecedores para diferentes clientes precisam demonstrar preocupação com os critérios indicados. Torna-se híbrido ao se participar das múltiplas lógicas, mas pode-se buscar o foco em uma única vertente, ou seja, é possível o foco em uma única lógica para o desenvolvimento de suas práticas individuais, em se considerando as características que circundam a formação dessa lógica.

Para Thornton e Ocasio (1999) e Thornton, Jones e Kury (2005) para ser possível a compreensão de uma lógica institucional é necessária a abstração desta perspectiva em Tipos Ideais, que baseados em determinadas características facilitam a compreensão do processo de mudança e compartilhamento de práticas e comportamentos. Para tanto, são consideradas como características necessárias para a LI de acordo com as discussões teóricas sobre o tema de pesquisa: sistema econômico, fontes de identidade, fontes de legitimidade, fontes de autoridade, bases da missão, bases da atenção, bases da estratégia, lógica de investimento, mecanismos de governança, empreendedorismo institucional, sequência de eventos e mudança de estrutura. Tais aspectos devem ser observados para que o tema possa ser melhor discutido.

No entanto, tem-se claro nas discussões apresentadas sobre o tema que para se estudar a lógica institucional como um todo, o foco nos últimos aspectos (tendo suporte das outras características) seria suficiente e pertinente (THORNTON; JONES; KURY, 2005; THORNTON; OCASIO, 2008). Portanto, toma-se como central para a presente tese o foco nos três mecanismos de mudança indicados (assumidos como dimensões para o *framework* proposto), quais sejam: empreendedorismo institucional, mudança de estrutura e sequência de eventos. É necessário destacar que a base para a compreensão da LI é bem maior, todavia nesta tese foca-se no compartilhamento de uma visão, que no caso se relaciona com a prática da sustentabilidade, posteriormente discutida. Com isso, a proposta não está na construção de um Tipo Ideal para análise, mas a articulação de uma discussão a partir de um suporte analítico em relação ao construído até então.

Segundo Thornton, Jones e Kury (2005), a lógica institucional de cada setor da sociedade forma uma interpretação e uma visão das estruturas organizacionais. Isso ao

se considerar esta discussão de acordo com uma perspectiva setorial, mas como será argumentado a seguir entende-se que esta lógica pode sim ser compartilhada de acordo com o campo organizacional formado. Neste caso, ao focar na cadeia de suprimento é possível uma análise específica para a lógica compartilhada. Assim, para Thornton, Jones e Kury (2005, p.129), “empreendedores institucionais e mudança na estrutura geram oportunidade e significado para recombinar o esquema cognitivo e modelos culturais, que são ampliados por outros na sequência de eventos históricos”.

A partir dessa perspectiva, entende-se haver uma relação de interconexão e mútua influência entre esses mecanismos de mudança na promoção da LI. Para compreender tal processo é necessário conhecer individualmente cada um deles. Assim, podem ser entendidos por empreendedores institucionais os indivíduos ou atores organizacionais que contribuem para a mudança institucional (DIMAGGIO, 1988). Esses atores podem estimular novos caminhos no setor em que atuam para introduzir novas práticas que não eram previamente consideradas (THORNTON; JONES; KURY, 2005). Tem-se no empreendedor institucional o papel de incentivador da mudança, pois esse cria oportunidade para inovações e modificações na cultura.

No entanto, apesar de ter a capacidade de agência este não pode ser tido como "herói" dentro da organização, pois ainda é subordinado a uma estrutura (BATTILANA; LECA; BOXENBAUM, 2009). Baseando-se nesses autores, Cruz (2013) indica que se os empreendedores institucionais forem vistos como heróis, ignora-se as influências de fatores institucionais. Em continuidade a compreensão dos mecanismos de mudança tem-se a mudança de estrutura. Segundo Thornton, Jones e Kury (2005), esta vertente se relaciona com a mudança de regras individuais e estruturas organizacionais, bem como de funções para um formato distinto em relação a uma distinta lógica.

De acordo com Thornton e Ocasio (2008, p.116), "fusões e aquisições são um exemplo de mudança de estrutura quando atores organizacionais de diferentes culturas são forçados a associação, provocando uma mudança na lógica institucional que guia a organização". Para esses autores, se a mudança de estrutura vem de diferentes lógicas, seguindo a ideia de hibridez, antes apresentada, criam-se contradições nas organizações e nos campos organizacionais. Pela inter-relação mútua entre os mecanismos, este seria um momento conveniente para a atuação do empreendedor institucional. Vale salientar a influência que a mudança de estrutura tem no campo organizacional, o que demonstra sua efetiva contribuição na formação da lógica institucional.

O último mecanismo de mudança discutido, sequência de eventos, pode ser entendido como um recorte temporal que por meio de acontecimentos analisa o fluxo de poder, de práticas e rotinas para a formação da lógica institucional. Para Thornton e Ocasio (2008), este mecanismo pode ser utilizado para se analisar a agência. Trata-se de uma análise histórica de ações que geraram impacto para a mudança organizacional. A sequência de eventos produz novos eventos e reforça a lógica formada (THORNTON; JONES; KURY, 2005). Podem representar tais eventos, pressões, decisões, ações ou qualquer elemento relacionado que, ao longo do tempo, gere impacto na organização do espaço e nas ações do empreendedor institucional e na mudança de estrutura.

Segundo Sewell (1996), que foca os eventos históricos, devem ser considerados eventos aqueles que iniciam uma ação direta numa cadeia de ocorrências que chegam a transformar estruturas e práticas prévias. Para o autor, uma simples ruptura raramente gera mudança de estrutura. Nesta tese, assume-se que tais eventos necessitam de fato gerar uma cadeia de mudanças, tanto na estrutura como nas práticas, mas isso não necessariamente precisa vir a partir de um 'evento-choque' histórico, que gera crise ou tem incomensurável impacto, sendo portanto seria um evento cotidiano. Com base nesta discussão, tem-se que de fato a formação da lógica se dá por um conjunto de eventos, os quais precisam estar concatenados e possuir mútuas influências e relações.

A partir desta perspectiva, torna-se clara a relevância de estudar esta abordagem como vertente da análise institucional para a compreensão de um processo de mudança. Isso, principalmente, pelas influências culturais e históricas identificadas. Em meio a uma lógica institucional estruturada, deve-se buscar considerar o nível de mudança que vem sendo trabalhado, o resultado (influência) do isomorfismo institucional que está sendo realizado - porque mesmo assumindo uma abordagem contemporânea, não se deixa de lado a construção de análise institucional prévia -, e a difusão de práticas e comportamentos na contribuição para o ambiente institucional.

No contexto brasileiro ainda são incipientes as pesquisas sobre o tema, todavia podem ser destacadas nesse sentido: Cruz (2013) discute sobre a formação da lógica institucional no setor vitivinícola gaúcho com foco no empreendedorismo institucional; bem como Costa, Guarido Filho e Gonçalves (2013) focam na identificação da lógica institucional para a gestão de recursos hídricos no Brasil. Para questões desta tese, tem-se na lógica institucional a formação de interações e compartilhamento de práticas e comportamentos em relação a um dado campo organizacional que pode ser observada para além desta produção e reprodução de mercado, mas focado em uma proposta única.

Portanto, assume-se aqui a criação de uma lógica institucional da sustentabilidade a ser apresentada no capítulo 4 e utilizada para compreender a SCS.

2.4 SUSTENTABILIDADE E CADEIAS DE SUPRIMENTO

Observando as origens e como os temas separadamente vêm sendo trabalhos em seus campos de atuação, é possível criar um perfil que facilite aproximá-los em relação aos estudos organizacionais. Isso é necessário, pois, como apresentam Seuring e Müller (2008a), o alcance da sustentabilidade e sua aproximação com a gestão da cadeia de suprimento, tem sido assumido como um objetivo secundário, porque os conceitos são discutidos separadamente, não demonstrando como eles se completam. Essa ideia é ratificada por Gold, Seuring e Beske (2010), e corroborada por Touboulic e Walker (2015b), à medida que esses autores indicam a existência limitada de uma literatura que englobe os temas, bem como que crie uma base teórica consistente.

Atualmente, o termo mais disseminado é *Sustainable Supply Chain Management* que pode ser traduzido como Sustentabilidade em Cadeias de Suprimento (SCS). Essa tradução assume que a gestão é inerente ao processo e, portanto, não precisa de destaque na expressão. Segundo Taticchi e Pasqualino (2013), muitas outras expressões no inglês podem ser utilizadas, mas essa é a mais relevante até então. Como apresentam Ahi e Searcy (2013) e Ashby, Leat e Hudson-Smith (2012), as discussões iniciais sob o tema apontam o ano de 2003, no entanto apenas em 2008 é que uma gama maior de artigos começa a ser publicada sobre a perspectiva. Para Carter e Easton (2011), essa discussão teve um crescimento maior, pois a sustentabilidade, após se tornar um grande chavão no mundo empresarial, pode ser observada como licença de negócios para o século XXI.

Apesar de haver uma visão puramente mercantilizada e limitada, esta não é observada como a mais disseminada entre os pesquisadores do tema. Há, ainda, uma discussão que considera os valores e o bem estar social. Como apresentado na literatura (AHI; SEARCY, 2013; BESKE; SEURING, 2014; CARTER; ROGERS, 2008; FABBE-COSTES; ROUSSAT; COLIN, 2011; PAGELL; WU, 2009; SEURING; MÜLLER, 2008b; etc.), os autores que trabalham com a cadeia de suprimento, e entendem sustentabilidade a partir do *Triple Bottom Line* buscam, por meio da apropriação da ideia de desenvolvimento sustentável ao contexto empresarial, alinhar as

dimensões social, econômica e ambiental à GCS, visando uma contribuição maior das empresas para uma mudança, e seguindo a ideia de valor coletivo compartilhado.

De acordo com Govindan et al. (2014), a sustentabilidade tem sido observada de forma limitada principalmente porque nenhum pesquisador tem explorado a relação entre esta perspectiva e diferentes paradigmas voltados à cadeia de suprimento. Nesse sentido, como indicam Glover et al. (2014), a sustentabilidade, que é considerada como interesse das firmas, deve ser assumida como uma estratégia de fato. Com isso, para Touboulie e Walker (2015a), as organizações devem significativamente repensar suas relações e estratégias de relacionamentos para poder lidar com o que é exigido pela efetiva discussão sobre sustentabilidade.

A partir dessa visão, pode-se discutir mais sobre a cadeia de suprimento, que como Carter e Rogers (2008) destacam ainda é representada por pouca consistência teórica, ressaltando o que já foi apresentado. Com isso, entende-se a CS de acordo com a filosofia do negócio e como integram os atores entre o ponto de origem e consumo (LINTON; KLASSEN; JAYARAMAN, 2007; SVENSSON, 2007). Esta visão é compartilhada por um conjunto de autores, no entanto como ressaltam Vachon e Mao (2008) não pode ser focada apenas na perspectiva diádica. Para os autores, deve-se observar o que está além deste limite. Desse modo, para Varsei et al. (2014), uma das principais preocupações em relação a sustentabilidade deve ser desenvolver relações de longo prazo integrando diversos membros da cadeia de suprimento.

Segundo Svensson (2007), há a necessidade de se observar aspectos além da restrição direta que se faz à visão vertical, trabalhando ainda com aspectos horizontais. Assim, para Bommel (2011), as cadeias de suprimento, na realidade, não são cadeias lineares, mas redes complexas com *links* entre diferentes atores, utilizando a ideia de redes de abastecimento. Seguindo esta perspectiva, Silvestre (2015) afirma que torna-se clara e necessária a discussão sobre redes de abastecimento como um aspecto complementar a discussão de cadeia de suprimento. Com isso, não importa de fato o formato do relacionamento, mas o seu foco efetivo na sustentabilidade.

A partir dessas visões macro, percebe-se que lidar com conceitos amplos como são a sustentabilidade e a cadeia de suprimento, exige uma observação complexa de como integrar as ações desenvolvidas pela área de gestão e as necessidades e aspirações que uma mudança de pensamento por um desenvolvimento sustentável (LINTON; KLASSEN; JAYARAMAN, 2007; VACHON; MAO, 2008). Corroborando esta visão, Ashby, Leat e Hudson-Smith (2012) indicam que tais conceitos implicitamente exigem

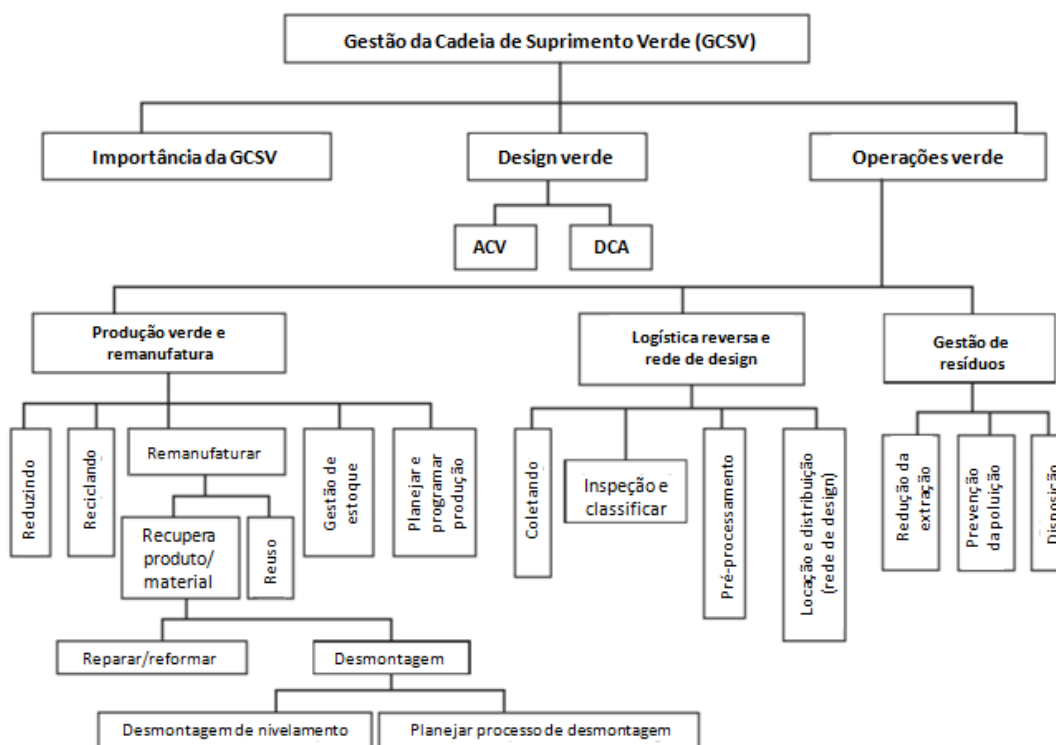
uma visão holística e integrada, o que representa as limitações observadas atualmente sobre os temas, que ainda estão aprisionados. Isso se relaciona com a falta de conhecimento consistente sobre os mesmos (WOLF, 2011).

Com essas considerações, percebe-se que existe certa falha teórica no que se refere à como integrar o social e o ambiental no contexto da sustentabilidade, uma vez que muito se tem sobre dimensões específicas, principalmente a ambiental, no entanto com uma perspectiva integrada, poucas são as pesquisas que surgiram de fato lidando com o TBL. Isso fica claro e recebe maior ênfase, principalmente, no que se refere à dimensão social, que já no início das discussões realizadas é deixado de lado (BESKE-JANSSEN; JOHNSON; SCHALTEGGER, 2015; GOVINDAN et al., 2014; SEURING; MÜLLER, 2008b; VACHON; MAO, 2008). Entende-se que o estudo do social é um aspecto limitante, principalmente ao não ser claro qual o seu significado efetivamente.

Para alguns autores, aspectos sociais e a integração entre as dimensões básicas da sustentabilidade à cadeia de suprimento ainda são raros (ASHBY; LEAT; HUDSON-SMITH, 2012; CARTER; ROGERS, 2008; FABBE-COSTES; ROUSSAT; COLIN, 2011; SEURING; MÜLLER, 2008b). Notadamente, segundo Clift (2003) pela grande dificuldade em se mensurar a dimensão social. Para tentar sanar a questão, as publicações em gestão das operações, que vem sendo trabalhada desde meados de 1990 (SEURING; MÜLLER, 2008a), tem focado a questão da compra e do processo de influência da logística nas relações do relacionamento (BOMMEL, 2011; CARTER; EASTON, 2011; WITTSTRUCK; TEUTEBERG, 2011), mas falta a visão estratégica e organizacional desses temas.

No que se refere à dimensão ambiental, Carter e Easton (2011) indicam que nos últimos 20 anos esse tem sido o foco. Para os autores, os termos “sustentabilidade” e “ambiental” estão sendo utilizados como sinônimos, o que demonstra grande falha teórica. Segundo Carter e Easton (2011), a conceituação e gestão de questões sociais e ambientais têm evoluído nos últimos anos de modo “independente”, por meio da noção de responsabilidade social empresarial (RSE) ou cadeia de suprimento verde, na tentativa de se alcançar uma visão 'sustentável'. Com isso, ressalta-se que tem sido extensiva a pesquisa na dimensão ambiental, como representado na ilustração a seguir, na qual um conjunto de ações podem ser realizadas.

Figura 3 - Aspectos que compõem a Cadeia de Suprimento Verde



Fonte: Traduzido de Srivastava (2007, p.57)

Sob a forma da cadeia de suprimento verde, um conjunto de discussões podem ser realizadas, como é o caso por exemplo do *closed loop*, gestão de resíduos, operações verde, produção mais limpa (GOLICIC; SMITH, 2013; GOVINDAN et al., 2014; ZHU; SARKIS, 2007; ZHU; SARKIS; LAI, 2008), corroborando o que apresenta Srivastava (2007). Ainda existem confusões sobre como separar esta discussão de SCS, isso é identificado constantemente mesmo naqueles autores que buscam um avanço em sua visualização teórico-empírica como Touboulic e Walker (2015b). No entanto, para questões desta tese, assume-se essas como visões diferenciadas e que, portanto, o foco maior na dimensão ambiental torna limitante a discussão sobre sustentabilidade.

De forma alinhada a discussão apresentada, Carter e Easton (2011), indicam que de todos os artigos analisados em sua pesquisa, entre 1991-2000 nenhum artigo foi trabalhado sobre sustentabilidade; entre 2001-2010 começou-se a trabalhar com RSE (18,75%); e entre 2001-2010 apenas 25% dos artigos analisados usam propriamente a sustentabilidade. Essa visão havia sido apresentada por Carter e Rogers (2008), quando os autores comentam que a maioria das definições de sustentabilidade incorpora as preocupações econômicas e ambientais, bem como conceituações de RSE buscando

alinhar as questões sociais e ambientais. De todas as informações, pode-se destacar que raras são as discussões que conseguem agregar a visão completa da sustentabilidade.

Vale ressaltar, ainda, que das discussões que são observadas, na maioria das vezes, os aspectos econômicos são assumidos como dados, todavia quando se busca uma nova maneira de integrar os preceitos da sustentabilidade, todas as três dimensões do TBL que se analisa precisariam de uma nova lente de análise, fato que começa a ser debatido por Beske-Janssen, Johnson e Schaltegger (2015). Assim, pesquisas tem focado na Economia Organizacional para usar dos preceitos de colaboração, cooperação e coordenação para uma melhor imbricação entre tais dimensões da sustentabilidade. Para, além disso, uma observação dos aspectos da Teoria Organizacional pode suprir o outro lado do relacionamento (PARMIGIANI; RIVERA-SANTOS, 2011).

De forma complementar ao que foi argumentado neste tópico, é necessário dar ênfase ao papel que a empresa focal possui na condução de ações voltadas para a SCS. Segundo Koplin, Seuring e Mesterharm (2007), a empresa focal tem alta importância na disseminação de critérios sociais e ambientais junto à CS, e isso "deve" ocorrer dentro de todos os seus processos e políticas de suprimento. No mesmo sentido, Beske, Koplin e Seuring (2008) afirmam que a empresa focal deve ser a responsável pelos seus produtos. Assim, esta é requerida a supervisionar se o seus fornecedores não estão "fazendo errado" ações que deveriam preocupar-se com o socioambiental. Apesar desta visão, traz-se para discussão a necessidade de descentralizar esta noção, pois não só pode haver responsabilização para uma organização da cadeia de suprimento.

Corroborando, Silvestre (2015) destaca novamente o papel da empresa focal, todavia em se considerando as relações de poder que circundam o relacionamento. Para este autor, pode ser de responsabilidade da empresa focal o processo de lidar com diferenças existentes nos vários fornecedores e que isso pode ser sanado a partir do desenvolvimento efetivo desses em relação aos objetivos da empresa focal. Nota-se que há uma discussão mais pontual que não considera apenas o engessamento do papel da empresa focal enquanto maior responsável em todo esse contexto, mas uma visão que minimiza esta lógica para uma discussão sobre sensibilização, por exemplo.

Para Touboulic e Walker (2015a), esta discussão necessita, ainda, de outras lentes, como é o caso de considerar não apenas a relação entre grandes organizações e buscar entender o papel que as micro e pequenas empresas (MPEs) têm nesse processo. É reconhecida a quantidade existente de organizações com múltiplos formatos, porém as pesquisas sobre SCS pouco tem considerado tal visão. Para Beske, Koplin e Seuring

(2008), dentre as várias formas de atuação da empresa focal, a criação de um código de conduta surge como aquela que pode facilitar a noção de padrões e fiscalização junto aos membros da cadeia de suprimento. Com todo este debate, entende-se que tem havido um conjunto de avanços e esclarecimentos sobre o tema sustentabilidade em cadeias de suprimento, o que pode ser melhor aprimorado. Nesse sentido, compreender quais definições acompanham sua discussão se faz necessário.

2.4.1 Sustentabilidade em Cadeias de Suprimento: conceitos e definições

Num entendimento completo de como se pesquisa atualmente a sustentabilidade em relação à gestão da cadeia de suprimento, são raras as conceituações precisas e claras sobre o que é sustentabilidade em cadeias de suprimento. Isso se assemelha ao conceito tradicional de gestão de cadeia de suprimento, para o qual amplamente se utiliza a definição de Mentzer et al. (2001), mas que deixa a desejar quanto a precisão e efetividade. Não existe consenso sobre uma definição específica sobre SCS, pois, como se pode verificar no Quadro 3, diferentes autores tem elaborado definições que podem ser utilizadas para o entendimento do tema, os quais, em sua maioria, trazem uma perspectiva superficial, pela falta de consistência teórica.

Autores	Ano da publicação	Definições
Jorgensen e Knudsen	2006	Os meios pelos quais as empresas a gerenciar suas responsabilidades sociais em todo processo de produção abrangendo as fronteiras organizacionais e geográficas.
Carter e Rogers	2008	Integração transparente e estratégica e a relação de metas econômicas, sociais e ambientais de organizações na coordenação sistêmica de processos chaves de negócios interorganizacionais para melhorar o desempenho econômico ao longo prazo da empresa individual e sua cadeia de suprimentos.
Seuring e Müller	2008	A gestão de material, informações e fluxo de capital, bem como a cooperação entre as empresas ao longo da cadeia de suprimentos, com objetivos de todas as dimensões da sustentabilidade (econômico, social e ambiental), em relação ao

Autores	Ano da publicação	Definições
		requerido por consumidores e demais <i>stakeholders</i> .
Seuring	2008	A integração entre a sustentabilidade e a gestão da cadeia de suprimentos [em que] pela fusão desses dois conceitos os aspectos ambientais e sociais ao longo da cadeia de suprimentos devem ser levados em consideração, evitando problemas relacionados, mas também olhando produtos e processos mais sustentáveis.
Ciliberti et al.	2008	A gestão da cadeia de suprimentos onde todas as dimensões da sustentabilidade, nomeadamente a econômica, ambiental e social são levadas em consideração.
Font et al.	2008	Adicionar a sustentabilidade para os processos da gestão da cadeia de suprimentos considerando os impactos ambientais, sociais e econômicos das atividades empresariais.
Pagell e Wu	2009	Ações gerenciais específicas realizadas para tornar a cadeia de suprimentos mais sustentável, com o objetivo final de criar uma cadeia verdadeiramente sustentável.
Badurdeen et al.	2009	Envolvimento das atividades de planejamento e gestão de recursos, aquisição, conversão e atividades logísticas, envolvidos durante a pré-produção, produção, uso e pós-uso no ciclo de vida fechado a partir de múltiplos ciclos de vida com compartilhamento de informações transparentes sobre todas as fases entre as empresas, considerando explicitamente as implicações sociais e ambientais para alcançar uma visão compartilhada.
Haake e Seuring	2009	Conjunto de políticas, ações e relações formadas na gestão da cadeia de suprimentos em resposta as preocupações relacionadas ao ambiente natural e as questões sociais em relação ao design, aquisição, produção, distribuição, utilização, reutilização e descarte de produtos e serviços de uma empresa.
Wolf	2011	O grau em que uma empresa colabora estrategicamente com seus parceiros da cadeia de suprimentos e deforma colaborativa gerencia processos intra e inter- organizacionais para a sustentabilidade.
Wittstruck e Teuteberg	2011	A extensão da gestão de cadeia de suprimento tradicional ao se adicionar aspectos ambientais e sócio-éticos.
Ahi e Searcy	2013	A criação da coordenação na cadeia de suprimentos por meio da integração voluntária de aspectos econômicos, sociais e ambientais com o <i>desing</i> de sistemas de negócios

Autores	Ano da publicação	Definições
		interorganizacionais chave para efetivamente e eficientemente gerenciar materiais, informações e fluxo de capitais associados com aquisição, produção e distribuição de produtos e serviços, levando em consideração os requisitos dos stakeholders e a melhoria de lucratividade, competitividade e resiliência das organizações em curto e longo prazo.

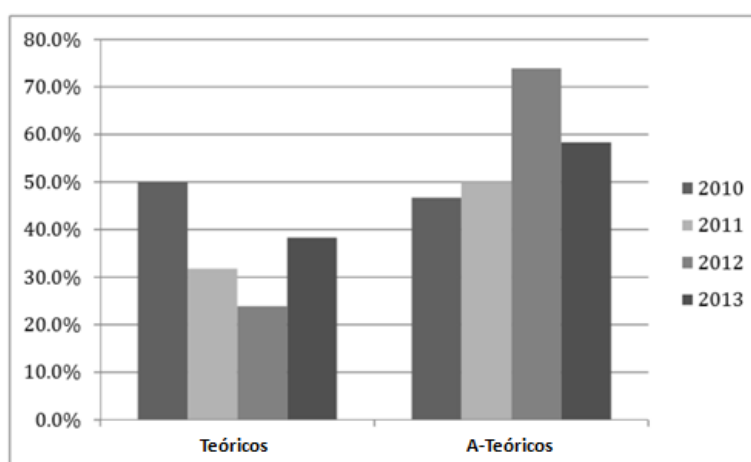
Quadro 3 - Definições de Sustentabilidade em Cadeia de Suprimento

Fonte: Adaptado de Ahi e Searcy (2013)

A partir do conjunto de definições apresentadas e das afirmações de Touboulic e Walker (2015b), de fato não há consistência nem mesmo evolução nas discussões que até então estão apresentadas. Pode-se afirmar que há indicativos que como utilizar o tema em si, mas sem um conceito/definição que reflita a essência do tema. Para essas autoras, muitas revisões de literatura indicam que o estudo de sustentabilidade em cadeias de suprimento é proeminente e estável, mas que ainda falta teoria neste campo de pesquisa. Em contrapartida, como afirmam Khalid et al. (2015), já é possível assumir SCS como uma teoria, aspecto que merece maior debate e reflexão.

De fato, o que se observa é que existe a aproximação com algumas visões, mas como identificado, a partir de uma revisão sistemática no período de 2010 a 2013, foram muito maiores as pesquisas que não usam teoria do que aqueles que usam (TOUBOULIC; WALKER, 2015b), como exposto na Figura 4:

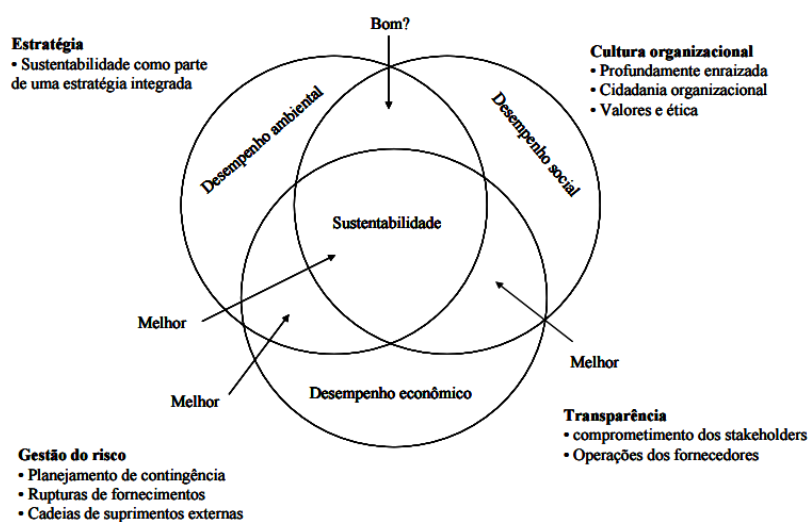
Figura 4 - Evolução do uso de teoria em SCS



Fonte: Traduzido de Touboulic e Walker (2015b, p.26)

Com esta perspectiva, entende-se que atuar no campo da contribuição teórica é relevante e necessário. Para tanto, não se pode deixar de lado tudo o que vem sendo discutido e publicado sobre o tema, mas a partir desses debates iniciais construir algo. Das definições existentes, as mais disseminadas e utilizadas são as de Carter e Rogers (2008), Seuring e Müller (2008b) e Pagell e Wu (2009). Nesse sentido, com foco inicial em Carter e Rogers (2008), identifica-se que por meio das categorias gestão de risco, transparência e, estratégia e cultura, é possível haver a gestão da cadeia de suprimento com base no TBL. De acordo com a Figura 5, torna-se mais claro a proposta dos autores. A noção é, de fato, focada na gestão enquanto construção inicial ao tema, a qual tem sido assumida como pano de fundo para as discussões realizadas.

Figura 5 - Representação de sustentabilidade em cadeias de suprimento

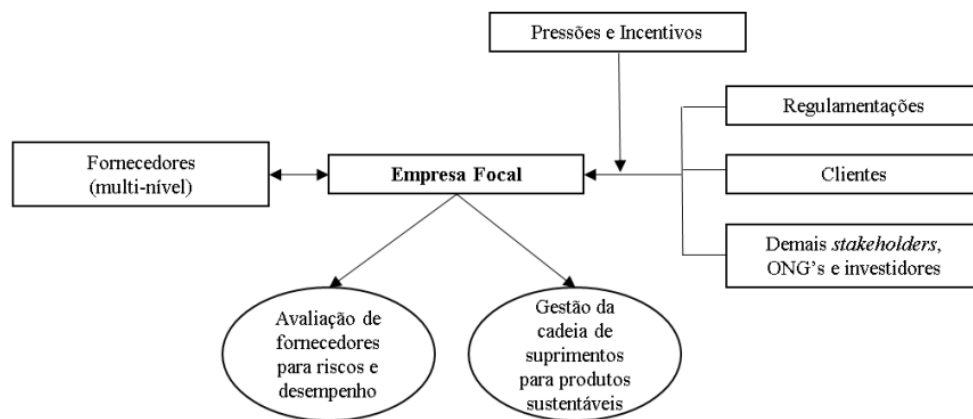


Fonte: Traduzido de Carter e Rogers (2008, p.369)

De acordo com o apresentado, esses seriam os aspectos norteadores para inserir a sustentabilidade em cadeias de suprimento. A proposta dos autores seria a melhoria do desempenho organizacional a partir da sustentabilidade. Na mesma linha, com o foco em como o desempenho pode ser observado em relação à cadeia de suprimento, Seuring e Müller (2008b) apresentam um *framework* de pesquisa para o tema. Para os autores, para haver sustentabilidade em cadeias de suprimento o foco deve estar em duas estratégias principais dentro da GCS: (1) gestão dos fornecedores para avaliação de risco e de desempenho; e (2) gestão da cadeia de suprimento para produtos sustentáveis (ver Figura 6). Assim sendo, uma visão mais estratégica deve ser considerada para que haja proximidade entre os temas.

Noutra pesquisa, Seuring e Müller (2008a) identificaram que para que seja possível aproximar a sustentabilidade em cadeias de suprimento quatro fatores devem ser considerados: (1) pressões e incentivos para a sustentabilidade em cadeias de suprimento (consumidores, ONGs, regulação governamental); (2) identificação e mensuração dos impactos para a sustentabilidade em cadeias de suprimento; (3) gestão dos fornecedores (particularmente na relação entre comprador-fornecedor); e (4) gestão da cadeia de suprimento (lidando com as questões de todas as organizações da cadeia). Nota-se com essas duas perspectivas que, para tais autores, há um forte enraizamento na discussão de GCS, o que talvez pode distorcer as contribuições para o tema.

Figura 6 - 'Gatilhos' (triggers) para a sustentabilidade em cadeias de suprimento



Fonte: Traduzido de Seuring e Müller (2008b, p.1703)

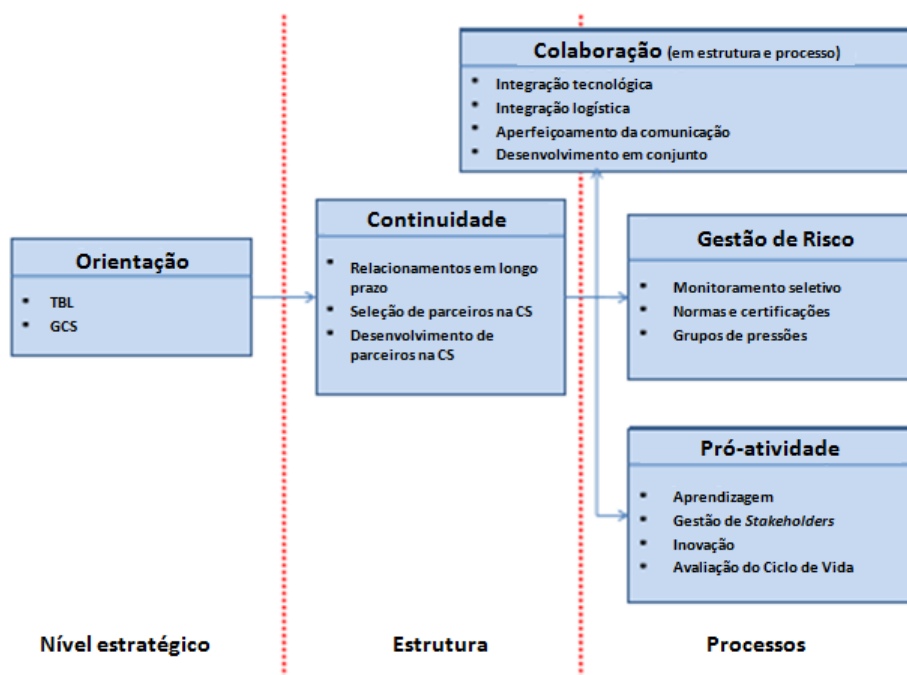
A partir desta ilustração tem-se que, para os autores, basicamente tais estratégias geram o surgimento de sustentabilidade em cadeias de suprimento. Novas pesquisas dos autores buscaram evoluir esta discussão, mas o foco torna-se mais diversificado. Outras vertentes de discussão possuem um foco maior relacionado a mudança em práticas e comportamentos. Para Pagell e Wu (2009), quando se discute sustentabilidade em cadeias de suprimento deve-se referir as decisões gerenciais e/ou aos comportamentos assumidos ao longo da cadeia de suprimento. Segundo os autores, para isso seria necessário observar três vertentes de atuação: (1) existência de melhores práticas; (2) reconceituação de toda a cadeia; e (3) integração entre elos da cadeia.

Tais autores conseguiram um avanço maior com sua proposta à medida que a partir de sua pesquisa empírica identificaram diversas características que devem ser utilizadas no estudo da temática, dentre as quais orientação para a sustentabilidade, que ainda tem sido bastante utilizada e discutida até então. Num processo de evolução, das

discussões iniciais aqui apresentadas algumas vertentes podem ser destacadas. Uma dessas seria a pesquisa de Wolf (2011), que por meio da discussão de articulação na cadeia de suprimento consegue apresentar que são necessárias colaborações estratégicas que considerem relacionamentos intra- e interorganizacionais.

Com esta perspectiva, emergiram discussões mais específicas sobre colaboração, cooperação, confiança, transparência, etc. A partir centralmente dessas discussões, o campo de pesquisa sobre SCS tem buscado uma evolução. O *framework* mais atual e, até então, mais contributivo para o entendimento e pesquisa do tema foi apresentado por Beske e Seuring (2014). Segundo esses autores, a partir de categorias e práticas, como se pode observar na Figura 7, pode-se compreender a existência de níveis hierárquicos de uma organização junto a sua cadeia de suprimento em relação a sustentabilidade. Baseando-se em discussões anteriores, percebe-se uma avanço na pesquisa do tema.

Figura 7 - Categorias e práticas para a sustentabilidade em cadeias de suprimento



Fonte: Traduzido de Beske e Seuring (2014, p.324)

A partir de uma discussão sobre a evolução na compreensão entre CS tradicional e aquela relacionada com sustentabilidade, os autores trazem um debate sobre como as cinco categorias centrais (orientação, continuidade, colaboração, gestão de risco e pró-atividade) podem ser operacionalizadas a partir de um conjunto de práticas por esses sugeridas. Esta discussão já é uma evolução em relação a pesquisa de Beske, Land e Seuring (2014) que, por meio de uma revisão de literatura, identificam quais são as

categorias para o desenvolvimento de pesquisas na área. Ainda, esta pesquisa evolui para a proposta de Khalid et al. (2015) que ampliam a ênfase a discussão sobre gestão, mas assumem a Figura 7 como central em sua proposta de pesquisa.

Apesar de todo esse avanço ao longo dos anos, desde 2008 o foco das pesquisas ainda está muito centrado em performance como discutido em Beske e Seuring (2014), Beske-Janssen, Johnson e Schaltegger (2015), Schaltegger e Burritt (2014), Silvestre (2015), Taticchi e Pasqualino (2013) e Varsei et al. (2014). Esta noção é pertinente e necessária, mas não pode ser limitante, principalmente porque segundo Beske-Janssen, Johnson e Schaltegger (2015), mesmo havendo um grande período de discussões nesse sentido, ainda são limitadas as contribuições e a identificação de quais *trade-offs* estão ou podem influenciar na formação da SCS. Por isso, Touboullic e Walker (2015b) criam uma grande ênfase na necessidade de se olhar o processo em detrimento do resultado.

Nesse sentido, segundo Wittstruck e Teuteberg (2011), a SCS requer dentre outros aspectos o estabelecimento de valores e comportamentos éticos dentro da organização e na sua relação para com os demais integrantes do relacionamento. Como apresentam Gold, Seuring e Beske (2010), os padrões ambientais e sociais ao longo da cadeia de suprimento requerem uma interação ainda mais forte entre os intermediários, o que não pode ser representado por meios tradicionais de mensuração econômica e operacional. Essas visões estão relacionadas com a reconceituação de toda a cadeia, a partir de um redesenho, com a utilização de uma busca não tradicional de ações (FABBE-COSTES; ROUSSAT; COLIN, 2011; PAGELL; WU, 2009).

A partir de toda essa discussão, para uma compreensão mais efetiva da relação entre a sustentabilidade e a gestão da cadeia de suprimento, o questionamento central está em qual seria o foco a ser considerado. Como mencionado, a performance tem recebido maior ênfase, mas como indicam outras pesquisas (SILVA et al., 2015; SILVESTRE, 2015; TOUBOULIC; WALKER, 2015b, etc.), é preciso desenvolver esforços com foco na implementação do processo de inserção da sustentabilidade em cadeias de suprimento e não apenas na performance. Assim, como contribuição desta tese, considerando todo o contexto propositivo, assume-se sustentabilidade em cadeias de suprimento (SCS) como sendo:

Uma abordagem institucional socialmente construída que cria valor de negócio no longo prazo para diferentes stakeholders na cadeia de suprimento, considerando todas as dimensões da sustentabilidade. Desse

modo, SCS também pode ser entendida como a estratégia de cadeia de suprimento que respeita os limites e as condições ambientais, bem como os aspectos social e cultural na criação de valor econômico.

A definição apresentada busca melhor desenvolver as atividades e processos organizacionais a partir da continuidade de contribuições positivas para o ambiente e a sociedade. Considerando esta perspectiva, é possível, por meio da adoção da análise institucional, neste caso específico com foco em lógica institucional, compreender a inserção da sustentabilidade em cadeias de suprimento, não apenas como um aspecto aleatório aplicado à perspectiva tradicional, mas a partir da formação de uma nova lógica entre os atores que integram dado campo organizacional. Com essa noção, o capítulo 3 apresenta a perspectiva operacional para a definição proposta.

2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

A partir de todos os argumentos teóricos apresentados ao longo deste capítulo, é possível identificar a contribuição efetiva desta tese com a proposição tanto de um *framework* de pesquisa em si, como com a utilização de vertentes teóricas que não são comumente utilizadas. Ao observar a sustentabilidade como prática e buscar aproximá-la do relacionamento interorganizacional cadeia de suprimento, a partir da análise institucional, com foco na lógica institucional, percebe-se que a abordagem de pesquisa pode ser considerada como inovadora, pela seleção e discussão de perspectivas que são convergentes numa visão epistemológica, e consistentes numa visão teórica.

Além disso, percebe-se que ao propor o conceito de sustentabilidade em cadeias de suprimento, ratifica-se a originalidade desta pesquisa e sua real contribuição para o campo temático ao qual se posiciona. Como forma de dar continuidade a proposta da tese, no que se refere à proposição de um *framework* teórico, o próximo capítulo trata dos procedimentos metodológicos que nortearam esta pesquisa, para em seguida se explicar os aspectos operacionais para a proposição, e os resultados empíricos. Como já mencionado, o *framework* a ser apresentado sai de uma discussão focada exclusivamente na performance organizacional e busca aprofundar o debate no âmbito do processo de inserção da sustentabilidade em cadeias de suprimento.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

[Para o estudo de sustentabilidade em cadeias de suprimento] um conjunto de diferentes métodos de pesquisa tem sido utilizados para obter diversas perspectivas. [Assim], alinhando-se com a filosofia da ciência que está aberta a uma série de posições ontológicas e epistemológicas, nenhum método de pesquisa é visto como superior aos demais, mas complementares entre si (Seuring, 2011, p. 482).

Como já mencionado, a discussão de sustentabilidade em cadeias de suprimento permite uma gama de possibilidades de estudo, isso acontece por esta ainda ser considerada uma abordagem de pesquisa ainda não estabilizada. A partir do objetivo de tese, que está focado na proposição de um *framework* para analisar a promoção da lógica institucional da sustentabilidade em cadeias de suprimento e estudos de caso, este capítulo apresenta os procedimentos utilizados na efetivação desta pesquisa científica. Segundo Gil (2010), entende-se por pesquisa o processo racional e sistemático que visa à resolução de problemas propostos. Com esta perspectiva, os elementos apresentados a seguir indicam como foi operacionalizada a parte empírica. Utilizando o foco de discussão nos âmbitos epistemológico e metodológico, alinhados aos aspectos teóricos, torna-se possível detalhar como a pesquisa foi desenvolvida e observada no campo.

3.1 POSICIONAMENTO EPISTEMOLÓGICO

Toda escolha teórica traz inerente a sua utilização a necessidade de entender e de posicionar qual a lente epistemológica que a guia. É natural, e mais disseminado nas pesquisas acadêmicas, a utilização da base epistemológica positivista, principalmente pela ênfase numa análise científica por meio de métodos empíricos (RICHARDSON et al., 1999). Segundo estes autores, Auguste Comte afirma que o espírito positivo tem as ciências como investigação do real, do certo, do indubitável. A preocupação estaria no estudo das características dos elementos e possíveis relações. No entanto, há uma limitação baseada no observável. Neste contexto, utilizando a visão de Richardson et al.

(1999), a realidade não pode ser conhecida em sua totalidade, apenas isoladamente. Por entender isso como aspecto questionável, toma-se outra base epistemológica.

De acordo com as escolhas realizadas para desenvolver esta tese, tem-se como epistemologia de pesquisa o estruturalismo, uma vez que esta “se distingue de outras correntes de pensamento por tratar os objetos enquanto ‘posições em sistemas estruturados’ e não enquanto ‘objetos existentes independentemente de uma estrutura’” (THIRY-CHERQUES, 2006, p.142). Mais do que considerar o que é dado, a estrutura não depende de uma definição indutiva, emerge do real concreto (LÉVI-STRAUSS, 1980). Para Richardson et al. (1999), o que importa no estruturalismo é o estudo das relações entre os elementos, ou seja, a sistematização do que se estuda.

Como apresentado por Giddens (2003, p.199), “a teoria da estruturação baseia-se na proposição de que a estrutura é sempre tanto facilitadora quanto coerciva, em virtude da relação inerente entre estrutura e agência (agência e poder)”. Esta perspectiva está totalmente alinhada com a discussão da lógica institucional, principalmente porque, como apresentam Thornton e Ocasio (2008) e Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012), a premissa central da LI é que interesses, identidades, valores e aceções de indivíduos e organizações estão envoltos dentro de uma lógica prevalente. Com isso, a dualidade entre a estrutura e a agência proposta por Giddens torna-se ressaltada na estrutura social.

De acordo com Thiry-Cherques (2004, p. 237), “se tivermos a convicção de que não há repetição, de que cada fenômeno é único, o estruturalismo (e qualquer base empírica) não nos servirá. Se a nossa convicção é a de que se repete a estrutura, embora não a ocorrência, o método estruturalista é adequado”. Portanto, é coerente a realização da pesquisa sobre relacionamentos interorganizacionais neste contexto, pois há de fato a repetição em cadeias de suprimento, por exemplo. Para Silva (2015), esta aproximação é possível, pois as cadeias de suprimento "podem assumir uma noção de definição de ações intencionais ou não, de acordo com o movimento de seus agentes, para que seja possível sua efetivação dentro do campo da gestão".

Considerando esta discussão, salienta-se este como posicionamento de pesquisa desde a definição teórica até no delineamento das etapas utilizadas para a identificação do real concreto, pela pesquisa empírica. Busca-se compreender agência e mudança a partir dos objetos moventes tanto na ação quanto na intenção em haver sustentabilidade em cadeias de suprimento, enquanto lógica institucional. Para tanto, desenvolve-se esta pesquisa empiricamente com a utilização de informações inerentes à dois contextos

territoriais diferentes. A seguir apresenta-se um detalhamento maior das etapas de pesquisa para a elaboração desta tese.

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

De acordo com os objetivos propostos, a realização desta pesquisa baseia-se essencialmente na utilização de uma abordagem qualitativa, em se considerando a incipiência do tema ainda evidente para a construção de relações aqui indicadas. Para tanto, em uma compreensão detalhada do objeto de estudo, deve-se buscar explicações em profundidade quanto aos significados dos resultados (CHIZZOTTI, 2008). Com isso, Vieira (2006) indica a necessidade de inserção, na prática da pesquisa, dos depoimentos dos atores sociais envolvidos, dos discursos, dos significados e dos contextos para melhor compreensão dos aspectos definidos, os quais são exigidos pela pesquisa qualitativa em Administração.

Ao se utilizar a perspectiva qualitativa, assume-se o caráter de pesquisa como exploratório, uma vez que de acordo com Gil (2010, p.43) este “tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”. Para o autor, esta lógica deve ser utilizada principalmente a partir da escolha de uma temática pouco explorada, pois favorece uma nova compreensão do problema, com vista a indicar conceitos claros, prioridades e definições operacionais para sua melhor realização (COOPER; SHINDLER, 2003). Com esta noção, deve-se buscar compreender tanto a criação teórico-argumentativa quanto o objeto ao qual se analisará as relações e integrações propostas.

No desenvolvimento de pesquisas exploratórias são utilizadas diferentes estratégias. No caso desta tese, de acordo com as considerações de Yin (2014) aquela que melhor se adéqua seria a estratégia de estudo de caso. Segundo Laville e Dionne (2008, p.156), “a vantagem mais marcante dessa estratégia de pesquisa repousa, é claro, na possibilidade de aprofundamento que oferece, [...], não estando o estudo submetido às restrições ligadas à comparação do caso com outros casos”. A sua utilização auxilia a compreender melhor uma situação ou fenômeno complexo, principalmente por considerá-lo como sendo típico (único) ou representante de determinadas características

(LAVILLE; DIONNE, 2008). Para tanto, se faz necessário que haja uma seleção minuciosa de cada estudo de caso a ser realizado.

Justifica-se sua escolha, nesta pesquisa, pela visualização macro do contexto ao qual os relacionamentos estão inseridos, bem como de características singulares a esta, o que facilita o atendimento dos objetivos propostos (GOLDENBERG, 2009; YIN, 2014). O estudo de caso tem sido uma estratégia amplamente utilizada, especificamente para pesquisas realizadas sobre relacionamentos interorganizacionais, dentre os quais a cadeia de suprimento, pois segundo Seuring et al. (2008) a análise de casos pode prover ao pesquisador dados com certo nível de profundidade e multiplicidade de recursos para diferentes períodos de tempo. Com isso, como ressalta Seuring (2008), pesquisas que utilizem esta estratégia como central devem considerar sempre uma perspectiva de profundidade de informações, destacando detalhes e processos.

No mesmo sentido, Seuring (2011) indica ser o estudo de caso a estratégia que pode mais contribuir para realizar pesquisas exploratórias. Tal perspectiva é necessária ainda para o estudo da GCS que considera o contexto da sustentabilidade não apenas de forma marginal, mas que incorpora esta lógica ao longo de suas relações. Com essas afirmações, fica claro que para a pesquisa do tema sustentabilidade em cadeias de suprimento a utilização do estudo de caso se faz necessária. Corroborando esta visão, de acordo com Pagell e Schevchenko (2014), estudos de caso são uma boa alternativa de pesquisa, caso haja um processo real de validação do longo do processo de pesquisa. Ao relacionar esta temática com aspectos da lógica institucional, uma nova abordagem emerge para a realização de estudos.

Como mencionado em meio aos argumentos teóricos, para que a análise institucional, a partir da LI, possa ser desenvolvida deve-se considerar o campo organizacional que circunda as organizações analisadas. Assim, para a efetivação desta tese, assume-se como nível de análise o campo organizacional, à medida que o objeto de pesquisa não se restringe a uma organização única, mas a um conjunto de organizações que constituem e estão envolvidas com a unidade de análise. Este campo organizacional pode ser relacionado à cadeia de suprimento, mas ao mesmo tempo agrega outros *stakeholders* envolvidos no processo de formação da lógica institucional. Essa discussão retoma a perspectiva de estrutura, que se configura a partir da repetição na identificação de cada campo organizacional.

Ao considerar esta discussão, a unidade de análise aqui selecionada relaciona-se as organizações que estão envolvidas com diferentes cadeias de suprimento. Mais

especificamente, o foco está na organização central pesquisada (e apresentada a seguir) e a estrutura que a circunda, o que representa o caso estudado, para a sustentabilidade em cadeias de suprimento. Ao se compreender tais níveis não como distintos, mas como complementares, torna-se facilitada a prática da pesquisa, ou seja, o campo (nível de análise) e as organizações (unidade de análise) possuem uma relação direta, o que se mostra efetivo na relação estrutura e agência proposta pelo estruturalismo. A partir dessas considerações, todo o desenvolvimento das análises a serem realizadas considera a relação recursiva de influência que se pode observar na estrutura social.

Destarte, para que se torne possível identificar e delinear as relações sociais considerando tanto a construção teórica como a interação com o contexto prático, usa-se a proposta de Morgan (2007) no que se refere à imersão no pensamento abduutivo. De acordo com o autor, esta forma de pesquisa assume uma lógica pragmática na qual a teoria é pensada e repensada a partir de contatos diretos com a pesquisa de campo. Entende-se, portanto, que o raciocínio abduutivo possui uma mobilidade entre a indução e a dedução, sem necessariamente considerar um movimento linear de evolução na construção da teoria, bem como da pesquisa empírica (MORGAN, 2007).

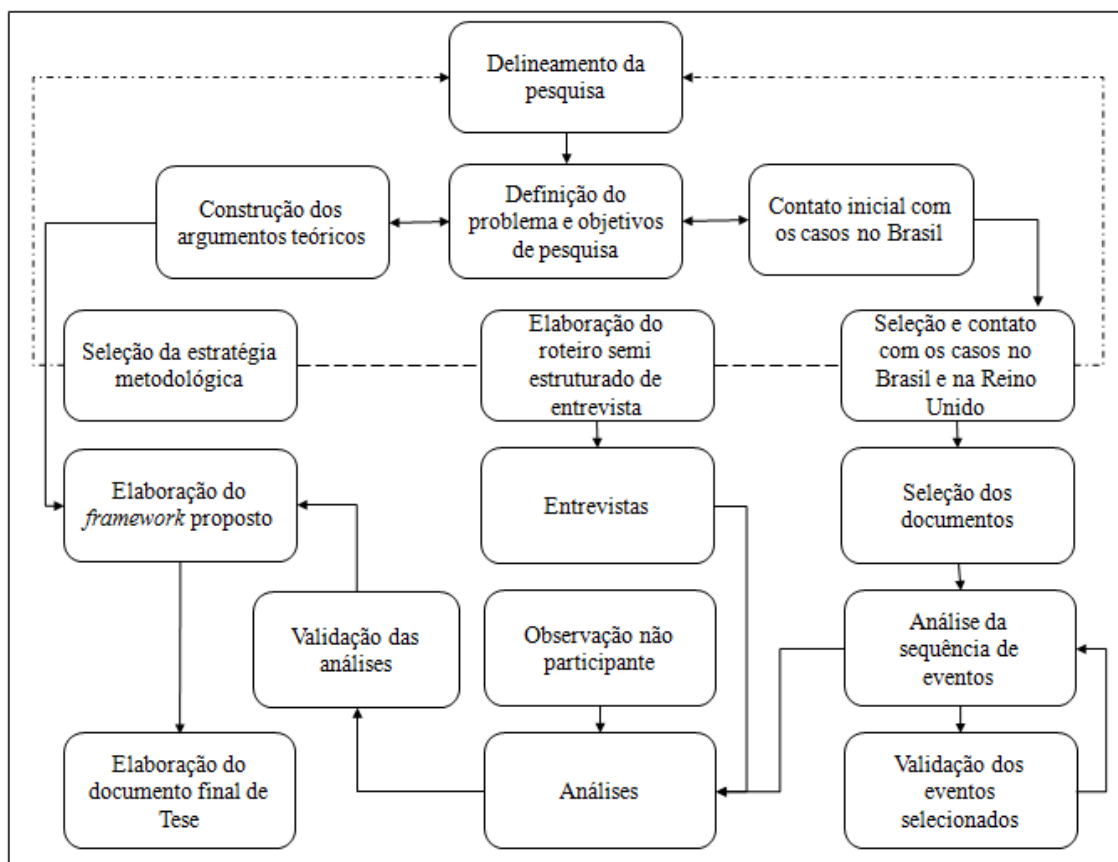
Além disso, utiliza-se a chamada análise processual na elaboração da tese, uma vez que essa considera a interação entre agentes e contextos ocorrendo ao longo do tempo e de forma cumulativa (PETTIGREW, 1997). Para o autor, existe a relação entre o que aconteceu no passado sempre formando algo emergente no futuro. Esta perspectiva deve considerar em sua preparação uma análise longitudinal, ou seja, uma análise temporal. Pode-se afirmar que a presente pesquisa tem inspiração nesta forma longitudinal, mas não se caracteriza como tal, pois mesmo ao realizar análise de diferentes períodos temporais (doze anos para uma das organizações, por exemplo), seria necessário o acompanhamento presencial ao longo desse tempo.

Considerando esta inspiração na análise longitudinal, busca-se, na pesquisa, a identificação de evidências baseadas em padrões de mudança ao longo do tempo (MENARD, 2002). Assim sendo, torna-se efetiva a realização da análise processual, pois, para Pettigrew (1997, p.339), "o que acontece, como acontece, porque acontece, e quais resultados são gerados é dependente de quando acontece, da localização na sequência processual, e do espaço no ritmo dos eventos em dado processo". Com esta forma de pesquisa, a realização de estudo de caso é a melhor alternativa, ratificando a escolha da estratégia, por facilitar a identificação da relação entre agência, agente e contexto, para a compreensão de dado fenômeno analisado.

3.2.1 Fluxograma Metodológico

Para facilitar o entendimento desta pesquisa, na Figura 8 a seguir, apresenta-se o fluxograma metodológico utilizado para representar toda a proposição da tese. Deve-se destacar que, por se utilizar o pensamento abduutivo na definição e operacionalização, bem como por realizar análise processual, o fluxo de pesquisa não pode ser considerado como linear, mas dinâmico considerando as idas e vindas na construção final da presente discussão. A imersão por parte do pesquisador em todo o processo ratifica a busca pela utilização de uma diferente forma de observar os objetos de estudo. Além disso, esta representação possui algumas poucas variações para o contexto brasileiro e o britânico, o que não influenciou na análise institucional por fim realizada.

Figura 8 - Fluxograma metodológico da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor

Como se pode observar na ilustração, evidenciam-se as etapas que nortearam todo o processo desde o momento de compreensão e definição teórica até a pesquisa efetiva no campo. Foram utilizados dois caminhos centrais: (1) construção do argumento teórico. Vale salientar que pela utilização do raciocínio abduutivo, a partir das definições iniciais houve um processo de lapidação e aprofundamento dos argumentos para a apresentação da atual questão e objetivos de pesquisa, bem como dos aportes teóricos selecionados, além disso houve certa influência de informações coletadas no campo; e (2) realização da pesquisa de campo a partir dos casos selecionados.

Este caminho refere-se ao processo de coleta de dados desenvolvido, ao se considerar a dinâmica e organização da pesquisa. É importante salientar que os contatos realizados com as organizações pesquisadas foram realizados de diferentes maneiras, presencial e virtualmente, como será explicitado posteriormente. Pode-se destacar ainda o processo de análise e finalização da pesquisa, com a realização das análises e novas interações com as organizações. E, por fim, tem-se a convergência entre os dois caminhos na elaboração do documento de tese, com o aprofundamento das análises e a identificação das conclusões. Baseando-se no fluxograma, para melhor compreender a pesquisa, a seguir apresentam-se os objetos estudados.

3.3 OBJETOS DE PESQUISA

Com o intuito de identificar empiricamente as questões relacionadas à SCS foram selecionadas quatro organizações para a realização desta pesquisa tanto no Brasil quanto no Reino Unido. Para isso, utilizou-se o período de estágio doutoral no exterior para aprofundar os aspectos teóricos e realizar parte da pesquisa de campo. Considerando a necessidade de seleção minuciosa dos casos de estudo, foram utilizados como critérios centrais de seleção dessas organizações três aspectos principais: (1) a empresa possuir suas atividades nos países estudados; (2) ter havido nos últimos anos alguma mudança organizacional; e (3) o acesso para coleta dos dados. Assim, conforme apresentado no Quadro 4, é possível verificar as características de cada caso em relação aos critérios inicialmente definidos.

Caso	Critério 1	Critério 2	Critério 3
	País de Origem	Mudança organizacional	Acesso
Caso 1	Brasil	Modelo de Negócio	Desde 2013
Caso 2	Brasil	Integração da CS	Desde 2014
Caso 3	Reino Unido	Nova Estratégia	2015*
Caso 4	Reino Unido	Novas Práticas cotidianas	2015*

*O contato foi apenas em 2015 considerando o período de estágio doutoral no exterior

Quadro 4 - Critérios de seleção dos objetos de estudo

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir das informações apresentadas no Quadro, os critérios de pesquisa são pertinentes ao processo de seleção de casos e corroboram para a consistência interna. Outros aspectos podem ser destacados, dentre os quais a seleção de organizações de diversos setores: Caso 1: Indústria; Caso 2: Agroindústria; Caso 3: Indústria; e Caso 4: Serviço. A proposta foi obter informações a partir de distintas perspectivas para que o *framework* resultante desta pesquisa possa servir de suporte para uma amplitude maior de pesquisadores. Além disso, buscou-se identificar a existência de áreas específicas de sustentabilidade na organização focal, assim foram identificados: Caso 1: área de sustentabilidade; Caso 2: área de produtos orgânicos; Caso 3: área de negócio responsável; e Caso 4: área 'Ambiente & Sustentabilidade'.

Considerando essas características e a ideia de que sob o contexto qualitativo exige-se uma compreensão aprofundada de quais são os aspectos inerentes aos objetos selecionados como casos, entende-se que na medida em que for ser discutido os resultados para os estudos de caso, informações mais detalhadas serão apresentadas. Cada um desses casos têm níveis de contribuição diferentes para o *framework* final, o que demonstra sua relevância singular. Além disso, assim como no Quadro 4, ao longo da discussão optou-se por não utilizar os nomes das organizações, apesar de haver a concessão para tanto. Isso porque como são apresentadas informações de longo prazo é preferível resguardar seus nomes (marcas) e esta pesquisa.

3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

O desenvolvimento desta pesquisa tem como principal finalidade extrair dados e características específicas aos diferentes casos, sendo necessário compreender como os resultados identificados e o campo contribuem para o que foi planejado. Em cada caso estudado, diferentes aspectos podem ser analisados, em se considerando suas especificidades. De forma geral, o processo de coleta iniciou-se com a realização dos primeiros contatos com os casos brasileiros, por diversos meios: palestras, vídeos institucionais, e *sites* institucionais. Todavia de forma estruturada, a pesquisa teve início no final de 2013 com o primeiro contato direto com uma das organizações.

Para a realização de uma imersão no campo, a partir da definição da estratégia de estudo, um conjunto de instrumentos de coleta é necessário para identificar os aspectos inerentes aos estudo de caso (GOLDENBERG, 2009). Assim, para a utilização da lógica institucional, entendida aqui como abordagem teórica e metodológica, pode-se considerar o emprego de diversas fontes de coleta de dados. De acordo com Thornton e Ocasio (2008, p. 109), tais fontes incluem "entrevistas, grupos focais, documentos arquivados e gravados, artigos de jornais, conversas que ocorreram naturalmente, discursos políticos, *cartoons*, fotografias [...]". No que se refere à presente pesquisa, foram várias as fontes de coleta de dados utilizadas.

Como se pode observar no Quadro 5, os instrumentos de coleta utilizados foram: levantamento bibliográfico e documental, roteiros para a realização de entrevistas, conversas que ocorreram naturalmente, e observação não participante, de modo tal que fosse possível a resolução da questão proposta. Além disso, são utilizadas entrevistas secundárias, desenvolvidas no âmbito do grupo de pesquisa, para um maior suporte nas análises e no envolvimento com o campo. Neste quadro são explicitados, de acordo com cada objetivo específico, qual foi o instrumento de coleta, quem foi o sujeito de pesquisa, bem como qual o papel do pesquisador em todo o processo.

A compreensão deste quadro facilita o conhecimento de como foi conduzida a coleta para o alcance dos objetivos definidos durante a contextualização. Pode-se perceber, desse modo, a imersão do pesquisador em todo o processo e como o mesmo se portou em cada um dos momentos. Para o primeiro e segundo objetivos específicos utilizou-se o levantamento bibliográfico como método de pesquisa essencial para uma construção teórica, que compõem o capítulo 4 da tese. Essas etapas são de exclusividade

do sujeito pesquisador e, portanto, basilares na compreensão da relação teórico-argumentativa elaborada. Como já mencionado, o contato inicial com as organizações brasileiras auxiliaram neste momento pela imersão no contexto de pesquisa.

O terceiro e quarto objetivos específicos exigiram uma imersão na pesquisa de campo. Especificamente sobre o quarto objetivo, no Quadro 6 apresenta-se para cada caso, quais foram os métodos de verificação e os sujeitos contatados para compreendê-lo. Como indicado, foram várias as fontes de coleta de dados, portanto, há suporte para a realização de diferentes análises. Os últimos objetivos específicos se baseiam em todos os dados coletados, e a partir da imersão do pesquisador é possível realizar a análise institucional e a validação do *framework*, aspectos necessários para atender ao objetivo principal. Vale ressaltar que cada método de verificação segue as especificidades de um objetivo específico, assim estes estão inerentes ao que se faz necessário para a pesquisa.

Método de verificação para coleta de dados	Sujeitos	Papel do pesquisador
Objetivo específico 1: Compreender a formação da relação teórica entre a Lógica Institucional e a Sustentabilidade em Cadeias de Suprimento		
Levantamento bibliográfico	Pesquisador	Conduzir um levantamento nas principais bases de dados globais informações relevantes para elaborar a aproximação entre os temas a partir de relações teóricas.
Objetivo específico 2: Definir as categorias teóricas para operacionalizar o <i>framework</i> teórico em proposição		
Levantamento bibliográfico	Pesquisador	Identificar de acordo com o levantamento inicial as convergências teóricas que podem ser utilizadas para operacionalizar o que está sendo proposto em um <i>framework</i> .
Objetivo específico 3: Apresentar o campo organizacional para cada caso de pesquisa, constituído pelas organizações estudadas e as estruturas que as circundam		
Levantamento documental	Pesquisador	Com a análise dos documentos selecionados para cada um dos casos, os quais estão listados no decorrer deste tópico, o pesquisador tem o papel de selecionar quais foram aqueles atores que se destacaram para a inserção de sustentabilidade. A esse conjunto de atores que interagem com a vida institucional de cada caso nomeia-se campo organizacional.
Entrevistas semi estruturadas		
Objetivo específico 4: Analisar a dinâmica de constituição da lógica institucional da sustentabilidade em cadeias de suprimento nos quatro casos selecionados		

Método de verificação para coleta de dados	Sujeitos	Papel do pesquisador
Caso 1		
Entrevistas semi estruturadas	Diretor geral e Sócio	Conduzir a entrevista de forma parcial e no intuito de captar de cada respondente as informações necessárias e guiadas pelo roteiro de entrevista utilizado.
	Diretor geral e Presidente do conselho administrativo	
	Coordenador de impacto	
	Coordenador de clientes	
	Representante do projeto educação	
Levantamento documental	Pesquisador	Realizar o levantamento das informações sobre a organização identificando quais foram os eventos que aconteceram ao longo do tempo no que se refere a sustentabilidade.
Entrevistas secundárias	Participantes do grupo de pesquisa	Debater com as pesquisadoras que conduziram tais entrevistas sobre pontos de vista e informações relevantes para esta pesquisa.
Observação não participante	Pesquisador	Durante visita técnica na organização, o pesquisador buscou identificar informações, símbolos ou quaisquer indicativos relacionados ao tema.
Caso 2		
Entrevistas semi estruturadas	Representante de relações institucionais e Agricultor	Conduzir a entrevista de forma parcial e no intuito de captar de cada respondente as informações necessárias e guiadas pelo roteiro de entrevista utilizado.
Levantamento documental	Pesquisador	Realizar o levantamento das informações sobre a organização identificando quais foram os eventos que aconteceram ao longo do tempo no que se refere a sustentabilidade.
Entrevistas secundárias	Participantes do grupo de pesquisa	Debater com as pesquisadoras que conduziram tais entrevistas sobre

Método de verificação para coleta de dados	Sujeitos	Papel do pesquisador
		pontos de vista e informações relevantes para esta pesquisa.
Caso 3		
Entrevistas semi estruturadas	Coordenador de logística e sustentabilidade	Conduzir a entrevista de forma parcial e no intuito de captar de cada respondente as informações necessárias e guiadas pelo roteiro de entrevista utilizado.
	Representante da área de cadeia de suprimento	
Levantamento documental	Pesquisador	Realizar o levantamento das informações sobre a organização identificando quais foram os eventos que aconteceram ao longo do tempo no que se refere a sustentabilidade.
Observação não participante	Pesquisador	Durante visita técnica realizada na organização, o pesquisador buscou identificar informações, símbolos ou quaisquer indicativos relacionados ao tema de pesquisa.
Caso 4		
Entrevistas semi estruturadas	Gestora de gestão ambiental	Conduzir a entrevista de forma parcial e no intuito de captar de cada respondente as informações necessárias e guiadas pelo roteiro de entrevista utilizado.
	Representante da área de compras	
Levantamento documental	Pesquisador	Realizar o levantamento das informações sobre a organização identificando quais foram os eventos que aconteceram ao longo do tempo no que se refere a sustentabilidade.
Conversas que ocorreram naturalmente	Pesquisador	Durante a <i>Semana Go Green</i> , que é uma feira anual para disseminar o tema sustentabilidade junto aos envolvidos com a organização, o pesquisador buscou conhecer um pouco mais da proposta. Com isso naturalmente houve interação com os <i>stands</i> que estavam exposto nesta

Método de verificação para coleta de dados	Sujeitos	Papel do pesquisador
		feira, sejam eles parceiros, fornecedores ou convidados pela organização.
Observação não participante	Pesquisador	Pela imersão do pesquisador ao longo do período de estágio doutoral no exterior, buscou-se identificar cotidianamente informações, símbolos ou quaisquer indicativos relacionados ao tema de pesquisa.
Objetivo específico 5: Compreender a análise institucional em cada caso de pesquisa no sentido de delinear o processo de inserção SCS		
Todos os dados coletados	Pesquisador	Utilizando todas as informações, análises e debates realizados com cada organização, o pesquisador está apto para desenvolver uma análise institucional aproximando todos os aspectos teóricos dos achados empíricos de pesquisa.
Objetivo específico 6: Verificar a aplicabilidade do <i>framework</i> proposto em diferentes contextos setoriais		
Todos os dados coletados	Pesquisador	Ao finalizar todas as análises para cada um dos casos, apresenta-se uma discussão sobre o papel de cada caso na validação do <i>framework</i> proposto. Entende-se que esta tese centra-se não apenas em propor, mas em identificar nos casos sua aplicabilidade.

Quadro 5 - Relação entre objetivos específicos e instrumentos de coleta de dados

Fonte: Elaborado pelo autor

De forma clara, durante a condução da pesquisa, os casos possuíam níveis diversos de relação com a proposta final. Assim sendo, em se considerando o caráter processual aqui assumido torna-se relevante demonstrar quais foram esses níveis e como se comportaram os estudos de caso ao longo de todo o processo de coleta de dados. Ainda, ratifica-se haver ciência da não homogeneidade destes, o que vem como ponto contributivo para a aplicabilidade deste *framework* em diversos contextos. Como é possível verificar no Quadro 6, em relação aos dois primeiros objetivos específicos que possuem uma maior relação argumentativa-teórica os Casos 1 e 4 apresentam uma contribuição específica, principalmente por contribuírem no processo abduutivo pelo qual o pesquisador passou. De forma complementar, todos os casos têm relação com os demais objetivos específicos, demonstrando seu papel nesta tese.

Objetivos	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
Objetivo 1	X	-	-	-
Objetivo 2	X	-	-	X
Objetivo 3	X	X	X	X
Objetivo 4	X	X	X	X
Objetivo 5	X	X	X	X

Quadro 6 - Contribuições dos casos para os objetivos específicos

Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação aos resultados coletados, pode-se ressaltar que durante a realização das análises, cada entrevistado está apresentado de acordo com a sua função dentro de cada organização. Além disso, indica-se que todas as entrevistas foram realizadas pelo módulo presencial, nas respectivas cidades em que cada organização encontra-se localizada. Dentre todos os estudos de caso, apenas o Caso 3 não permitiu que houvesse a gravação da entrevista, no entanto como forma de suprir este aspecto a entrevista foi realizada pelo pesquisador juntamente com outro pesquisador, como suporte para tomar nota das informações que estavam sendo informadas. Esta pesquisa foi conduzida em diferentes momentos, considerando sua realização em países distintos, os quais estão apresentados e detalhados nos tópicos a seguir.

3.4.1 Primeira etapa da Coleta de Dados

De acordo com os instrumentos de coleta de dados apresentados anteriormente, a presente pesquisa inicia-se com a compreensão dos casos brasileiros. Como já indicado, o contato formal com as organizações brasileiras iniciou-se ao final do ano de 2013, mas foi no ano de 2014 que se deu a imersão no campo. Em relação ao Caso 1, a primeira entrevista ocorreu com os diretores em Janeiro de 2014. Isso contribuiu para aprimorar alguns aspectos teóricos. O segundo contato, com os demais entrevistados, ocorreu em Agosto de 2014. Nesse meio tempo, demais participantes do grupo de pesquisa realizaram pesquisas no mesmo caso. Tais informações foram disponibilizadas e integram o conjunto de dados desta pesquisa.

No que se refere ao Caso 2, houve um contato mais direto com duas visitas em Agosto de 2014. Nesse momento houve a realização da entrevista com o representante de relações institucionais, bem como foi possível conhecer um pouco mais sobre a organização. Considerando a realização do estágio doutoral no exterior iniciando em Setembro de 2014, novamente houve um aprofundamento das discussões teóricas o que facilitou a finalização do *framework*. Com isso, uma das etapas que emergiram foi realizar, por meio de levantamento documental, a criação de uma linha do tempo sobre todos os eventos que nortearam as práticas de sustentabilidade em cada organização. Esta fase é considerada como integrante da segunda etapa.

3.4.2 Segunda etapa da Coleta de Dados

Após a compreensão dos casos brasileiros e com a definição da necessidade de uma análise mais detalhada de documentos, o início da segunda etapa teve este foco. Como forma complementar ao já pesquisado nos casos brasileiros, cada um dos casos possui uma linha do tempo com todos os eventos identificados na organização. Tais eventos foram validados pelas organizações, como apresentado a seguir. Nesse momento, inicia-se a pesquisa de campo com as organizações britânicas. De forma diferenciada, porém sem danificar os dados coletados, foram elaboradas as linhas do

tempo (*TimeLine*) como forma de ressaltar as mudanças ocorridas nas organizações. Os documentos selecionados nessa fase de pesquisa estão apresentados no Quadro 7.

Caso	Quant.	Documentos	Período
Caso 1	3	Dissertações de Mestrado	2013 e 2014
	1	Tese de Doutorado	2014
	-	Informações no <i>Web Site</i>	Atemporal
Caso 2	1	Dissertação de Mestrado	2007
	1	Tese de Doutorado	2007
	1	Caso de Ensino	2014
	-	Informações no <i>Web Site</i>	Atemporal
Caso 3	1	Tese de Doutorado	2011
	4	Relatórios de Sustentabilidade	2009, 2011 a 2013
	-	Informações no <i>Web Site</i>	Atemporal
Caso 4	42	Minutas (atas) de reunião	2007 a 2014
	11	Relatórios sobre políticas da organização	2013
	-	Informações no <i>Web Site</i>	Atemporal

Quadro 7 - Documentos selecionados e analisados

Fonte: Elaborado pelo autor

Realizou-se o contato com as duas organizações britânicas ao mesmo tempo, e o Caso 4 foi o primeiro a ser iniciado. Assim sendo, em Fevereiro de 2015 foram realizadas as entrevistas com as representantes da organização, bem como a validação a linha do tempo. De forma complementar a pesquisa, em Maio de 2015 houve outra interação com a organização, com as essas respondentes, o que gerou mais dados de pesquisa. Em Abril de 2015 conseguiu-se o contato com o Caso 3, no qual foram realizadas as entrevistas. Alinhando-se ao caso anterior, de forma complementar em Maio de 2015 houve uma nova interação com a organização, para maior consistência de pesquisa para esses casos.

3.4.3 Terceiro etapa da coleta de dados

Para alinhar e gerar maior consistência aos casos brasileiros em relação aos britânicos, em Setembro de 2015 realizou-se uma nova interação com cada organização

no sentido de dar continuidade a coleta de dados e finalização da proposta de pesquisa. Entende-se que essas variações de etapas ratificam as escolhas de estudo realizadas, no que se refere ao pensamento abduutivo e à análise processual, pois considera-se o aspecto temporal como pertinente à toda a discussão, e a realização de diferentes contatos com cada caso de pesquisa como necessário para a validação do *framework* proposto. Este é baseado em dimensões, macro práticas, micro práticas e elementos de análise e sugere a existência da efetiva relação entre o contexto teórico e empírico, como apresentado. Com todos os dados coletados, deu-se continuidade ao processo de análise de dados de acordo com as técnicas requeridas para cada método de verificação utilizado.

3.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Entendida como uma das partes mais representativas para as pesquisas, pelo seu caráter esclarecedor de como a questão e objetivos de pesquisas foram observados em campo, a etapa das análises deve receber uma atenção especial quanto a utilização de técnicas pertinentes nesse contexto. No que se refere ao estudo da lógica institucional pode-se utilizar como forma de análise diversas perspectivas, dentre as quais: análise histórica de eventos, métodos interpretativos, triangulação e construção de Tipos Ideais (THORNTON; OCASIO, 2008). Assim, como indicado anteriormente sobre as fontes específicas de coleta de dados, esta abordagem teórico-metodológica sugere utilizar uma gama de diferentes formas de análise para compreender o macro e o micro.

Nesse sentido, para desenvolver as análises desta tese, a principal técnica utilizada é a análise de conteúdo. Definida por Bardin (2009) como o tratamento das informações contidas nas mensagens passadas, esta forma de análise pode ser utilizada para compreender as falas e depoimentos resultantes de entrevistas, conversas e do que está publicado em diversos documentos. A autora indica ser necessário seguir três etapas: a) pré-análise do material coletado nas entrevistas e nos documentos selecionados; b) análise do material propriamente dito; e c) tratamento dos resultados. O processo de análise de dados inicia-se de forma não estruturada desde o primeiro contato do pesquisador com o campo e aperfeiçoa-se com o passar das etapas.

Com os dados todos coletados optou-se por realizar uma análise de conteúdo sem o suporte de *softwares* comumente utilizados. Isso foi possível pela natureza dos

dados, que permitiram o desenvolvimento aprofundado e estruturado de análises de acordo com o envolvimento do pesquisador. Assim, a partir dos dados e das notas de pesquisa existentes, houve a realização de uma análise visual e detalhada seguindo a sequência de etapas indicadas pela Bardin (2009). Ainda, esta decisão foi tomada ao se considerar que, pelo processo de abdução passado pelo pesquisador, seria mais rápido e rico - assim como de baixo custo - realizar este tipo de análise manualmente.

A análise do material se baseou em cada objetivo almejado que, por meio da categorização, facilitou a identificação das informações relevantes e o tratamento dos dados. Em relação à formação do *framework* a categorização foi realizada nas pesquisas científicas publicadas, no sentido de melhor delinear a proposta e o resultado para esta tese. Já quanto às análises propriamente ditas baseando-se nas entrevistas e informações advindas de diferentes métodos de verificação, este *framework* representa as categorias que nortearam a análise no contexto empírico. Assim sendo, a partir do mapeamento dos resultados existentes, foi possível organizar melhor os dados e delinear a discussão efetiva sobre como cada caso estudado tem se relacionado com o tema em questão.

Neste contexto, as análises estruturadas, relacionada à análise processual, têm como marco inicial a formação do campo organizacional que circunda os casos selecionados. Considera-se, nesta discussão, que integram o campo todos aqueles atores que se destacaram e tiveram uma direta influência na inserção da sustentabilidade. Para tornar clara esta proposta, após a identificação desses atores há uma organização a partir de três cenários: compreensão do contexto, formação das práticas e aprimoramento das práticas. Ao se utilizar esta visão, busca-se realizar esta classificação meramente para identificação de *frames* a partir de atores centrais (chaves) em cada época, todavia entendendo que todos os atores podem ser pertencentes à todos os momentos.

Em paralelo a essa discussão, iniciou-se a construção das linhas do tempo para cada um dos casos estudados. Assim, a partir dos documentos mencionados no tópico anterior, foram levantados todos os eventos (cotidianos) ocorridos no que se refere à sustentabilidade, internamente e aplicada à cadeia de suprimento. Esta análise refere-se à compreensão empírica da dimensão 'Sequência de eventos' apresentada no próximo capítulo em detalhe. Como parte da análise processual, realizou-se a validação destas linhas do tempo e um novo ciclo de análises. A nova etapa de análise se baseia em cinco indicadores: (1) frequência; (2) escala; (3) impacto; (4) pressão; e (5) estrutura. Assim, utilizou-se as informações do Quadro 8 para delimitar quais os limites desta análise.

Considerando o evento identificado, foram definidos os níveis do indicador de acordo com o parâmetro de análise. Os dados do capítulo 5 seguiram este padrão de análise.

Indicadores	Níveis	Parâmetro
Frequência	Alta, Média ou Baixa	Este indicador analisa a ocorrência de cada evento ao longo do tempo. Basicamente a proposta é entender se aquele evento tem probabilidade de ser retomado, o que influencia na análise das ações e intenções quanto a SCS.
Escala	OI - organizacional interno OE - organizacional externo CS - cadeia de suprimento	A análise deste indicador facilita da compreensão de qual a magnitude que o evento em questão teve na inserção da sustentabilidade na organização. Esta análise é essencial para compreender a relação entre estrutura interna e externa à organização
Impacto	Alto, Médio ou Baixo	O indicador impacto considera o impacto que cada evento teve na organização quanto a sustentabilidade. Com este é possível identificar o desenvolvimento ou não da prática de sustentabilidade nas operações da organização.
Pressão	Sim ou Não	Este indicador considera o momento da implantação do evento, e sua posterior influência na organização. A proposta é entender as pressões que circundam o evento analisado.
Estrutura	Sim ou Não	A análise deste indicador considera a influência do evento na mudança de estrutura. Portanto, a partir de uma visão macro de cada um desses indicadores fica facilitado a análise da formação da LI.

Quadro 8 - Indicadores para a análise da dimensão sequência de eventos

Fonte: Elaborado pelo autor

Percebe-se que dois momentos podem ser destacados nesta primeira etapa de análise. O primeiro deles se refere à análise do conteúdo em si, seguindo as fases pré-estabelecidas, e a seleção dos eventos. Já o segundo baseia-se na realização de uma categorização a partir dos indicadores e níveis apresentados. Esta perspectiva segue os indicativos dos autores da lógica institucional em buscar detalhamento no processo de formação desta lógica. De acordo com o *framework* apresentado no capítulo posterior, a segunda dimensão analisada refere-se ao 'Empreendedorismo institucional'. Para tanto, a proposta é identificar o personagem (indivíduo ou organização) responsável pela

mudança organizacional em prol da sustentabilidade internamente e/ou em relação à cadeia de suprimento. Esta análise baseou-se na triangulação de todas as informações para a então identificação do empreendedor institucional.

Dando sequência ao processo de análise, a próxima dimensão a ser considerada se refere à 'Mudança de estrutura'. Para a análise desta dimensão são considerados os eventos que tiveram influência na formação ou modificação da estrutura, de acordo com as análises realizadas na dimensão sequência de eventos. Com a seleção desses eventos torna-se possível aplicar a análise das macro e micro práticas na análise do *framework*. Tais características são detalhadas no capítulo posterior, porém são destacadas genericamente no Quadro 9 a seguir:

Macro prática	Micro prática	Elementos de análise
Orientação	<ul style="list-style-type: none"> - Dedicção ao TBL - Dedicção à GCS - Estratégia organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> - Inserção da sustentabilidade na missão - Envolvimento da alta gestão - Criação de nova cultura organizacional - Disseminação da sustentabilidade internamente - Formação da estrutura de relacionamento - Elaboração de estratégias de sustentabilidade
Continuidade	<ul style="list-style-type: none"> - Reconceituação - Seleção de fornecedores - Adaptabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> - Inserção de novos <i>stakeholders</i> na CS - Participação dos novos atores nas decisões - Desenvolvimento de relações de longo prazo - Criação de critérios de seleção socioambientais - Origem e informações de fornecedores - Flexibilidade na execução da estratégia
Colaboração	<ul style="list-style-type: none"> - Integração estratégica - Compartilhar recursos e capacidades - Alinhamento 	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de cooperação entre <i>stakeholders</i> da CS - Aproximação dos novos atores na estratégia - Compartilhamento de recursos e capacidades - Troca de informações e conhecimento - Equidade de perdas e ganhos ao longo da CS
Gestão	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão de risco - Modelo de negócios - Agilidade 	<ul style="list-style-type: none"> - Utilização de sistema de gestão de risco - Existência de normas certificadoras - Mudança no modelo de negócios utilizado - Criação de uma nova estrutura organizacional - Capacidade de reposicionar ações e estratégia - Fluxo de informações com fornecedores

Quadro 9 - Dimensão Mudança de Estrutura

Fonte: Elaborado pelo autor

Dando continuidade, a dimensão a ser considerada nesse momento é 'Prática de sustentabilidade'. Baseando-se na análise do impacto do evento na organização, como indicado em sequência de eventos, são selecionados os principais eventos que possuem maior impacto. Além disso, considera-se aqueles que, de certo modo, influenciaram a efetivação e disseminação da sustentabilidade internamente e ao longo da cadeia de suprimento. Para tanto, consideram-se as macro e micro práticas, os quais são delineadas no capítulo 4, porém são apresentadas no Quadro 10. Ressalta-se que ao se indicar todas as informações necessárias para a análise do contexto empírico, expõe-se previamente a base do *framework* a ser detalhada. Tal fato representa o conjunto de idas e vindas da análise processual e extrapola a necessidade de uma visão linear sequencial.

Macro prática	Micro prática	Elementos de análise
Aprendizagem	- Rotina - Interação na CS	- Comprometimento organizacional - Criação de rotinas e procedimentos - Difusão da sustentabilidade - Comunicação com os <i>stakeholders</i> da CS
Performance	- Performance Social - Performance Ambiental - Performance Econômica	- Critérios sociais de avaliação de resultados - Critérios ambientais de avaliação de resultados - Critérios econômicos de avaliação de resultados - Ações praticadas e definidas como sustentáveis

Quadro 10 - Dimensão Prática de Sustentabilidade

Fonte: Elaborado pelo autor

Com todas essas análises é possível ter estruturada a dinâmica de constituição da lógica institucional da sustentabilidade em cadeias de suprimento. Como mencionado desde o início do texto, esta etapa é primordial para compreender como posicionar os casos analisados no tempo e no espaço de acordo com suas práticas. A partir disso, tem-se um novo momento de análise, a análise institucional que considera a dualidade entre agente e agência sob a ótica do estruturalismo. Essa análise é necessária em um sentido pontual para entender a inserção da sustentabilidade em cadeias de suprimento. Todas essas análises são explicitadas no capítulo 5. Com isso, faz-se necessário conhecer como se deu todo o processo de validação dos dados coletados e como foi a relação das etapas para de fato justificar a realização de uma análise processual.

3.5.1 Validade e Confiabilidade

À medida que se utiliza um conjunto amplo de instrumentos de coleta de dados no desenvolvimento de um estudo de caso, deve-se considerar dois aspectos que dão consistência ao que está sendo apresentado, quais sejam: a validade e a confiabilidade dos dados. Como apresentado por Yin (2014), em relação ao aspecto validade devem ser realizados três etapas de validação: a interna, a externa e a de constructo. No que se refere à validação interna dois procedimentos foram realizados: (1) a apresentação e debate dos aspectos teóricos com os pares, por meio de conferências e de debates entre doutorandos tanto no Brasil quanto no exterior. Nesse momento, foi possível ter contato com os principais autores da área e receber *feedbacks* que contribuiriam para a formação da pesquisa. Esta prática ratifica a utilização do pensamento abduutivo.

Em continuidade a essa forma de validação, o (2) refere-se aos dados empíricos, uma vez que com as análises realizadas, os resultados foram submetidos à apreciação das organizações, para confirmação ou adaptação do que estava sendo apresentado. No que se refere à validação da linha do tempo criada para a sequência de eventos no Reino Unido, foi realizada a validação de forma presencial com o Caso 4, e identificou-se não ser necessária a validação no Caso 3 considerando que todas as informações vieram de fontes de dados públicos, sem informações internas como complementares, que exigiriam certo nível de validação. Já nos casos brasileiros, para haver um fluxo similar de análise entre os dois contextos, a validação foi feita via email ainda durante o estágio no exterior, com um bom retorno por parte das organizações.

Quanto as análises iniciais a partir de todos os dados realizados, para os Casos 1 e 4 foi realizada uma interação presencial no estilo de *workshop*, a partir de apresentação, perguntas e debate, para refletir sobre os resultados e possuir retorno por parte das organizações. Os demais casos não mostraram disponibilidade para participar desta etapa de pesquisa. No caso britânico, esta validação foi realizada com um período de 45 minutos. Já a validação junto ao caso brasileiro teve um período de duração em torno de 60 minutos. Ao final desse processo de validação, as informações pertinentes e contributivas para a análise foram introduzidas e modificadas, sendo enviado um novo relatório para cada organização.

No contexto de validação externa, tomou-se como estratégia para identificar a consistência dos mesmos realizar uma triangulação dos dados encontrados. Salienta-se

que, embora a validação desses dados já esteja ocorrendo durante todos os passos do processo de pesquisa, busca-se um pouco mais de precisão dos resultados, à medida que se realizam as análises necessárias para o estudo (CRESWELL, 2010). Essa forma de validação é indicada por Thornton e Ocasio (2008) como necessária e contributiva para que a compreensão da formação da lógica institucional seja realizada. De forma complementar, a validação de constructo que se refere à criação encadeada de evidência sobre o que está apresentado na teoria e na prática, isso pode ser verificado com o uso e apresentação de um procedimento metodológico detalhada e clara.

Já no que se refere ao nível de confiabilidade, alguns aspectos são listados como necessários. Segundo Yin (2014), a criação de um protocolo de pesquisa com uma visão completa do estudo (com objetivos, questão de pesquisa, etc.), a apresentação dos procedimentos de coleta de dados e o roteiro de entrevistas demonstram toda a rigorosidade no desenvolvimento da pesquisa que está sendo realizada. Tem-se, desse modo, que para obter um estudo de caso consistente e representativo para aquilo que está sendo desenvolvido é primordial considerar os dados e os resultados como primordiais nesse sentido. Assim, todos esses aspectos listados foram utilizados neste estudo e podem ser observados nos Apêndices desta tese.

3.6 QUESTÕES ÉTICAS DA PESQUISA

Ao longo do desenvolvimento de toda a pesquisa, desde as definições iniciais até a realização das análises, as questões éticas foram uma preocupação real. Por ter base em uma pesquisa qualitativa, tal fato possui maior ressalva, ao se considerar que para cada etapa de pesquisa um conjunto de ações são necessárias. Como já mencionado, em relação ao documento final optou-se pela omissão das informações nominais tanto das organizações quanto dos entrevistados, mesmo possuindo autorização para tanto. Isso ocorreu, pois ao se debater um tema muitas vezes tido como delicado, alguma análise poderia gerar certa influência na percepção da sociedade sobre o caso estudado.

Ainda, destaca-se que como posicionamento de pesquisa não existem conflitos de interesse junto às organizações estudadas, uma vez que o pesquisador não é cliente e nunca trabalhou em nenhuma delas. Além disso, durante a pesquisa buscou-se a ausência de uma relação mais intensa com as organizações no sentido de não gerar um

alto grau de empatia e então influência na imparcialidade durante as análises. Diante de todas essas informações entende-se que ao ter ciência desses aspectos esta pesquisa possui neutralidade quanto às informações empíricas apresentadas, bem como sugere que seu desenvolvimento privilegiou utilizar a sequência inerente aos procedimentos metodológicos previamente definidos e aqui apresentados.

3.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

De acordo com todas as informações e procedimentos apresentados ao longo deste capítulo, acredita-se que está claro como se deu o processo de pesquisa, bem como quais foram as etapas seguidas pelo pesquisador, desde o processo de concepção da proposta, as idas e vindas na construção dos argumentos, até a realização da pesquisa de campo final. Assim sendo, estão apresentados a partir do próximo capítulo todos os resultados, os dados e análises identificados e realizados para a compreensão da questão de pesquisa que foi levantada inicialmente e atendimento dos objetivos. No capítulo 4 apresenta-se o *framework* teórico proposto e no capítulo 5 como este é observado no contexto empírico e nas especificidades de cada estudo de caso.

FRAMEWORK TEÓRICO

Todos os *frameworks* teóricos refletem compromissos ontológicos profundos, que por sua vez afetam a apreciação e abordagem de uma questão ou problema específicos. Teorias importadas carregam consigo a bagagem de sua disciplina mãe. Isso implica que o uso de uma lente teórica específica para estudar sustentabilidade em cadeias de suprimento vai lançar luz sobre certas dimensões, conceitos e relações em relação às outras (Touboulie e Walker, 2015b, p.28).

Toda construção teórica baseia-se em decisões, em escolhas sobre esta ou aquela abordagem central de discussão. Como indicado no capítulo 2, optou-se por uma discussão inovadora e pouco discutida na literatura, no que se refere à discutir uma nova definição a partir da análise institucional. Para tanto, segue-se os princípios da teoria da estruturação, sua disciplina mãe. Assim sendo, este capítulo apresenta a abstração máxima para a presente tese, uma vez que a partir de todo o aporte teórico apresentado delinea o *framework* teórico de pesquisa. Este *framework* será utilizado como norteador em todo o processo de pesquisa empírico apresentado no próximo capítulo, que tem como uma de suas principais motivações a validação e verificação de sua aplicabilidade para maiores contribuições teóricas e práticas no campo de pesquisa ao qual se está inserido. Tal discussão apresenta-se em detalhes ao longo do capítulo.

4.1 LÓGICA INSTITUCIONAL DA SUSTENTABILIDADE

No sentido de realizar a proposição efetiva de um *framework*, deve-se antes disso realizar uma discussão no que se refere ao contexto teórico que dará suporte a tal perspectiva. Assim sendo, este tópico se relaciona com a formação conceitual da Lógica Institucional da Sustentabilidade (LIS) enquanto essencial para a compreensão do *framework* proposto. Esta noção se baseia na convergência entre as abordagens teóricas selecionadas e apresentadas no capítulo 2, e considera ser possível um efetivo compartilhamento de perspectiva entre atores sociais que compõem o mesmo campo

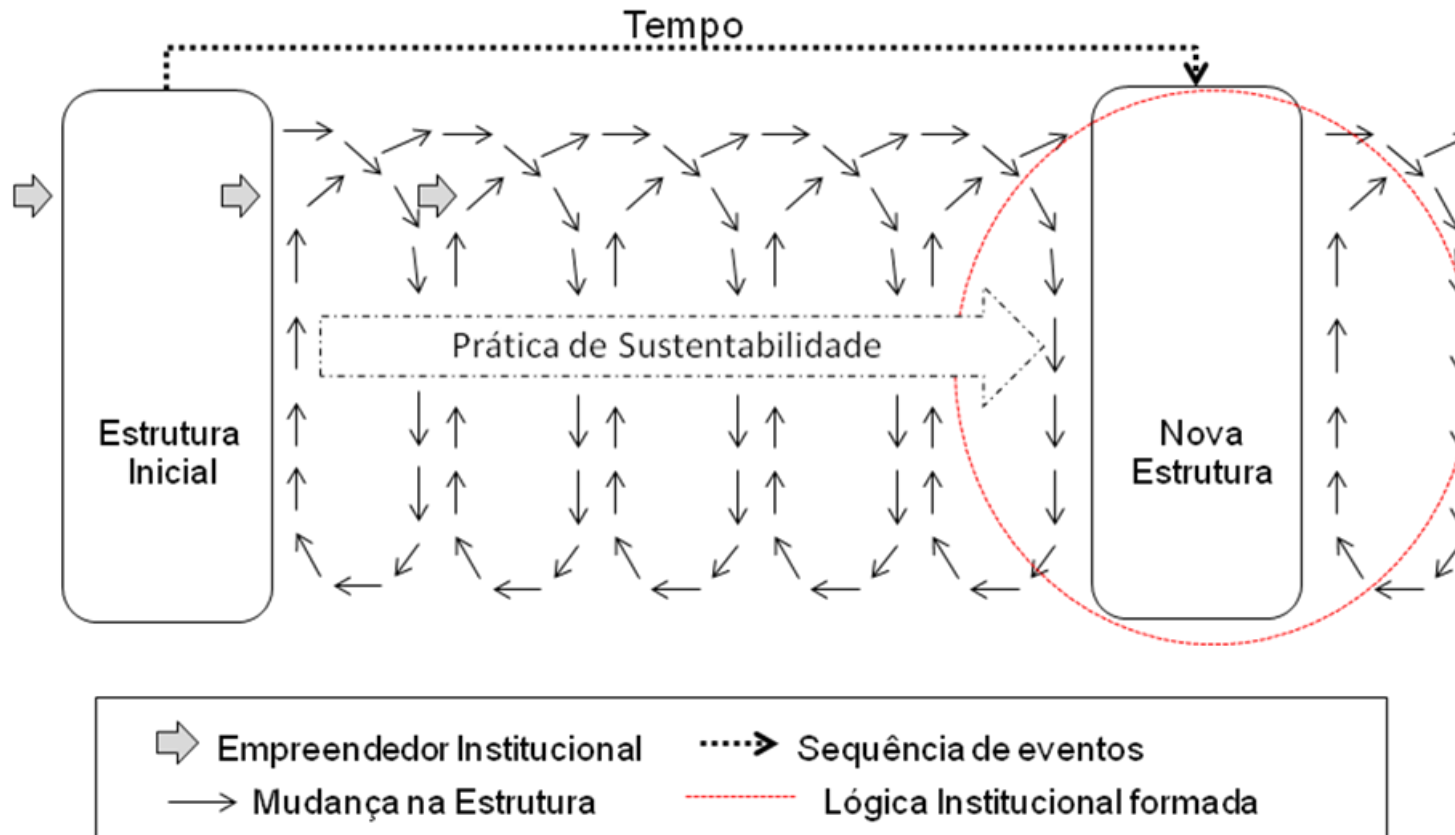
organizacional. Ainda, salienta-se o foco na essência da abordagem institucional e sua possível aplicabilidade para a sustentabilidade em cadeias de suprimento.

Como forma de argumentar sobre uma proposta, para Friedland e Alford (1991), deve-se considerar que as lógicas institucionais (família, religião, capitalismo, etc.) são simbolicamente fundadas, organizacionalmente estruturadas, politicamente defendidas, e técnica e materialmente restringidas, e por isso possuem limites históricos específicos. Desse modo, sendo a sociedade constituída por conjunto de diversas instituições deve-se compreender que tais lógicas são praticadas em um mesmo momento temporal. Com isso, torna-se claro que como resultado de padrões socialmente construídos a lógica institucional pode assumir diferentes classificações e perspectivas, a depender de como se observa a interação entre indivíduos, organizações e sociedade.

Em meio a esta argumentação, toma-se a discussão inicial desta tese no que se refere à sustentabilidade, que vem sendo debatida ao longo dos últimos anos, e entende-se ser possível afirmar o surgimento de uma lógica institucional da sustentabilidade. Neste caso, a lógica institucional da sustentabilidade pode ser entendida como o reflexo de ações desenvolvidas e institucionalizadas por organizações que integram um dado campo organizacional, no que se refere à sustentabilidade. Como indicado na seção sobre o tema, a sustentabilidade pode ser entendida como um valor social e, portanto, pode ser visualizada sob a perspectiva material e simbólica, e compartilhada entre organizações e indivíduos ao gerar a relação macro/micro requerida.

Para tanto, conforme já mencionado assume-se pertinente utilizar como suporte para a formação de uma nova lógica institucional os três mecanismos de mudança indicados como necessários, aqui assumidos como dimensões. Para a compreensão da LIS tem-se no empreendedorismo institucional, na mudança de estrutura e na sequência de eventos o suporte teórico para sua formação. No entanto, acrescenta-se a isso a proposta de prática de sustentabilidade. Tem-se na articulação entre essas quadro dimensões os requisitos necessários para a formação da lógica institucional da sustentabilidade, a qual pode ser representada pela ilustração a seguir.

Figura 9 - Lógica Institucional da Sustentabilidade



Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com o apresentado na Figura 9, pode-se perceber como base para a formação da LIS a imersão em um processo de mudança, o que é inerente a todo estudo de análise institucional. É possível observar que ao longo do tempo, a partir de uma sequência de eventos, a prática de sustentabilidade é inserida ao processo de mudança de estrutura, o qual tem influência dos/nos eventos ocorridos e do(s) empreendedor(es) institucional(is) como forma de gerar a promoção da lógica, sua estabilização - por meio da legitimidade -, e então contínuo processo de recursividade sem estagnação, uma vez que os eventos vão estar sempre ocorrendo e influenciando na estrutura.

Corroborando esta perspectiva, pode-se trazer à tona as considerações com relação às estruturações e modificações contextuais. Assim sendo, com a incorporação da prática de sustentabilidade em meio aos mecanismos de mudança, tem-se a noção do seu impacto e contribuição organizacional para o ambiente em si. Segundo Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005, p.27):

Uma prática institucionalizada permanece em estado de equilíbrio provisório e dinâmico: quanto maior for o seu grau de institucionalização, menor a probabilidade de que seja bruscamente modificada. Por outro lado, mesmo uma prática altamente institucionalizada não é imutável no transcorrer do tempo, já que ela sempre estará vindo à tona no contexto das interações sociais, sendo, portanto, submetida à possibilidade de manutenção ou de alteração nos seus aspectos estruturados ou nas ações decorrentes, os seus aspectos estruturantes.

Com esta perspectiva, percebe-se que a partir do reconhecimento da pluralidade de estruturas sociais, tem-se a contribuição direta para o entendimento do porquê e do como se busca a realização de uma mudança (BECKERT, 2010). Isso ocorre, pois, segundo Beckert (2010), se uma mudança for observada em uma das estruturas analisadas, novas oportunidades de mudança surgem nas estruturas do campo. Desse modo, assume-se a sustentabilidade como lógica possível de ser integrada ao campo organizacional em busca de um ambiente institucional. Assim, a LIS é considerada como uma lente analítica para entender a mudança em prol sustentabilidade.

No que se refere à cada um dos mecanismos de mudanças, existe clareza que estes podem ser utilizados como suporte a formação da LIS. A sequência de eventos vem como mecanismo de suporte temporal e espacial, para constituir a compreensão macro dos acontecimentos. Na mudança de uma estrutura inicial para aquela imersa na lógica institucional, faz-se necessário reconhecer tais acontecimentos, principalmente

porque isso facilita na criação de diagnósticos organizacionais sobre quais foram as pressões e motivações para a mudança, bem como dar suporte para novas modificações. Tal aspecto demonstra-se ainda relevante, pois supondo que o responsável por projetos ou programas de mudanças chegue a se ausentar da organização, é possível continuar desenvolvendo a mesma linha de trabalho ao conhecer todo o processo.

Em relação a discussão de empreendedorismo institucional, identifica-se sua relevância, pois como pesquisaram Peters, Hofstetter e Hoffmann (2011), este ator é positivo na busca por sustentabilidade em organizações, e em cadeias de suprimento. Segundo os autores, o foco no empreendedor institucional torna possível identificar como a organização implementa estratégias de sustentabilidade. Em sua pesquisa isso está relacionado diretamente com cadeia de suprimento. Além disso, com foco no impacto deste na estrutura, entende-se que "o único objeto movente em relações sociais humanas são os agentes individuais, que empregam recursos para as coisas acontecerem, intencionalmente ou não" (GIDDENS, 2003, p.213).

Por fim, pode-se argumentar sobre a mudança de estrutura. Esta perspectiva é reflexo direto da agência do empreendedor institucional e dos eventos ocorridos, portanto, em se tratando de sustentabilidade esta é claramente um mecanismo de mudança que deve ser considerado. Segundo Giddens (2003, p. 218), "entendida como regras e recursos, a estrutura está repetidamente subentendida na reprodução de sistemas sociais". Assim sendo, à medida que se considera o fluxo processual por meio de um agente e em dado espaço temporal e espacial, tem-se a abstração clara de uma estrutura sendo produzida ou reproduzida no sistema social. Tem-se na conversão entre essas quatro dimensões a base para a formação na LIS e sua aplicabilidade.

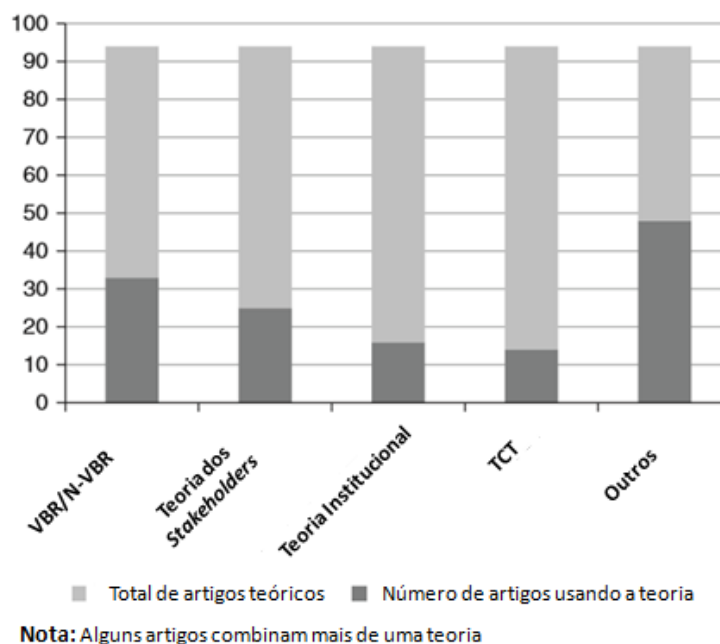
A proposta central desta tese está em discutir esta lógica institucional da sustentabilidade aplicada à cadeia de suprimento, como será explorado no próximo capítulo. Vale salientar que esta aproximação deve considerar o contexto institucional, o que para Brito e Berardi (2010), pode ser observado, uma vez que as práticas resultam de um movimento isomórfico, considerando as ações da cadeia para a sustentabilidade. Com isso, deve-se compreender inicialmente como esses temas vêm sendo pesquisados em essência e as proposições existentes, para então ser possível uma contribuição teórica consistente. Assim, apresenta-se a seguir uma discussão específica neste sentido.

4.2 SUSTENTABILIDADE EM CADEIAS DE SUPRIMENTO: uma proposta de *framework* teórico a partir da lógica institucional

A partir das considerações que foram realizadas até então, entende-se que para que a sustentabilidade possa ser integrada de fato à discussão de cadeia de suprimento, diferentes aspectos devem ser observados e incorporados, os quais devem ser tidos como estímulos à mudança. Para tanto, novos papéis, uma nova estrutura e novas relações podem ser criadas no sentido de melhor representar o contexto emergente (FABBE-COSTES; ROUSSAT; COLIN, 2011). Assim sendo, antes de se buscar compreender o **como** isso pode ocorrer, necessita-se entender o **porquê** isso é possível. Como já explicitado, para a formação do relacionamento, é possível integrá-lo a sustentabilidade na medida em que se busca uma melhor atuação empresarial no campo organizacional ao qual a organização está inserida.

Existem diferentes formas de lidar com a aproximação entre os temas apresentados. Para Ketchen e Hult (2007), com a inserção de teorias organizacionais no campo de operações e cadeias de suprimento é possível uma melhor compreensão do relacionamento. Considerando esta discussão, o conjunto de autores que tem buscado desenvolver teoria neste campo vem se baseando em um conjunto específico de visões. Como destacam Touboulic e Walker (2015b), pode-se observar na Figura 10 quais são as abordagens até então mais utilizadas. Percebe-se um foco mais na vertente econômica (Visão Baseada em Recursos - VBR e Teoria dos Custos de Transação - TCT), mesmo assim a análise institucional está representada pela Teoria Institucional.

Figura 10 - Teorias mais utilizadas na literatura de SCS



Fonte: Traduzido de Touboulic e Walker (2015b, p.27)

Considerando que a TI seria a abordagem representante da análise institucional, a seguir faz-se uma discussão sobre o que já é estudado à luz desta discussão, para então avançar rumo a lógica institucional. Sob a perspectiva de discussões que consideram a emergência da sustentabilidade, são poucos os trabalhos que consideram sua plenitude, pois muito foco se dá à dimensão ambiental. Assim, existe uma gama de pesquisas aprofundadas apenas em relação a gestão da cadeia de suprimento verde. Para Sarkis, Zhu e Lai (2011), esta perspectiva tem avançado no campo de discussões sobre as teorias organizacionais, com o foco na teoria institucional. Segundo esses autores, percebe-se a busca por uma maior difusão dos temas a partir da institucionalização de práticas e decisões nas cadeias de suprimento.

Em um mesmo sentido, Zhu e Sarkis (2007) discutem a ideia de performance ambiental em relação a adoção de práticas verdes. Devido à complexidade da GCS é difícil para as empresas atenderem aos diferentes *stakeholders* (ZHU; SARKIS; LAI, 2008). Com isso, argumenta-se que em meio a discussão sobre cadeia de suprimento verde, pode-se destacar as pesquisas que focam o processo de isomorfismo. Assim, ao se considerar a interação entre atores de um mesmo campo, bem como de legitimidade atribuída a TI, o isomorfismo (coercitivo, normativo e mimético) contribui com o processo de institucionalização (KETCHEN; HULT, 2007; SARKIS; ZHU; LAI, 2011; ZHU; SARKIS, 2007; ZHU; SARKIS, LAI, 2008).

Sarkis, Zhu e Lai (2011) estudam a influência de pressões externas sobre as práticas verdes em cadeias de suprimento, todavia deve-se ampliar esta perspectiva para considerar os aspectos internos que influenciam as interações dentro do relacionamento interorganizacional. A partir dessas considerações, para que se consiga compreender o destaque necessário para uma aproximação entre os temas, em busca de uma cadeia de suprimento alinhada à sustentabilidade, deve-se focar também a mudança interna e nas interações com outros atores (PAGELL; WU, 2009; SHARMA; RUUD, 2003). Toma-se para a presente discussão o foco em sustentabilidade **porquê** todas as dimensões devem ser consideradas e alinhadas à proposta de análise institucional.

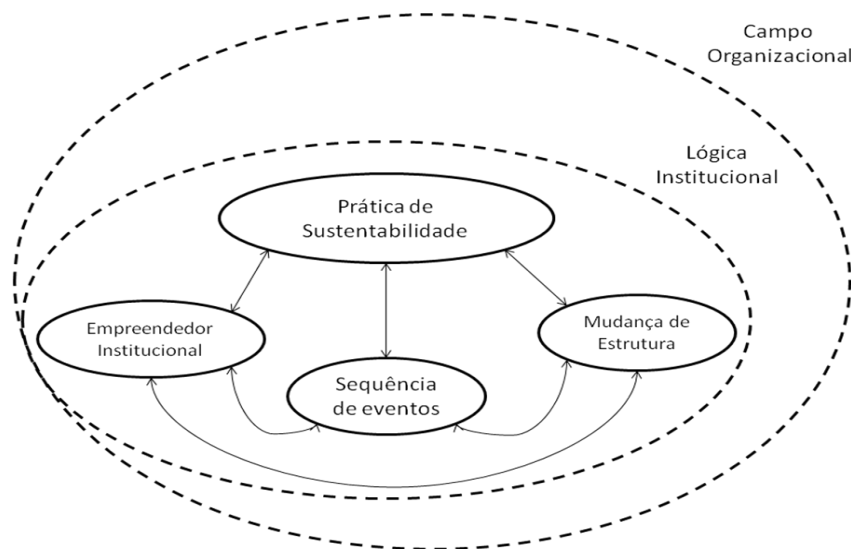
Para tanto, entende-se que deve haver uma interação das relações e estruturas sociais consideradas com um processo de institucionalização de práticas voltadas para a sustentabilidade, as quais podem ser bem verificadas acrescentando aspecto sobre responsabilidade social empresarial e o desenvolvimento de ações e práticas que influenciam a comunidade, em diferentes áreas como educação, por exemplo (CILIBERTI; PONTRANDOLFO; SCOZZI, 2008). Segundo Hutchins e Sutherland (2008), deve-se considerar a identificação das fronteiras que circundam a avaliação do impacto social resultante da interação entre empresas e seus fornecedores, dentre outras ações. Isso contribuiria para que houvesse um estreitamento entre as relações sociais, facilitando assim o surgimento da sustentabilidade.

Com a discussão aqui realizada, percebe-se que não é foco de discussão apenas como as organizações devem atuar no mercado para buscarem sustentabilidade, mas a tentativa de entender qual a compatibilidade da proposta com o valor social de desenvolvimento que se almeja, bem como a maneira como harmonizar as dimensões num sentido de continuidade, proposta básica para o tema sustentabilidade. Ressalta-se este ponto, pois muitas organizações indicam assumir estar alinhadas com esta lógica, no entanto quando se observa de fato, são outras as motivações que norteiam sua prática (GROSVOLD; HOEJMOSE; ROEHRICH, 2014). A compreensão desta perspectiva, pode ser representativa para esta discussão, o que concebe como a sustentabilidade tem sido percebida e refletida nas ações organizacionais.

Em meio a essas discussões é possível emergir a discussão do **como** lidar com o tema. Assim sendo, a proposta realizada se foca num processo socialmente construído, com isso não podem ser desenvolvidas análises estáticas sobre a inserção da prática de sustentabilidade em cadeias de suprimento. Deve-se buscar uma análise flexível e com a consideração temporal e espacial proposta. Ressalta-se que a lógica institucional é mais

do que apenas um processo de análise, ela representa parte do campo organizacional (Figura 11). Para Hoffman (1999, p.352), "um campo não é formado em volta de uma tecnologia ou uma indústria comum, mas ao redor de questões que trazem vários campos componentes com efeitos díspares".

Figura 11 - Lógica Institucional da Sustentabilidade representada no campo organizacional



Fonte: Elaborado pelo autor

A ilustração representa a convergência entre as dimensões da LIS focadas na promoção da lógica institucional em relação a formação do campo. Desse modo, a proposta está estruturada em uma sequência de processos que são complementares e consideram a sustentabilidade como uma lógica compartilhada no campo, a lógica institucional da sustentabilidade. A utilização da LIS em CS pode ser identificada na pesquisa de Glover et al. (2014), no entanto, o foco dos autores está em estudar o tema enquanto categoria de análise, ou seja, como um variável e não como uma abordagem para análise institucional. Para esta pesquisa tem-se ela como suporte teórico, o que demonstra o caráter de ineditismo em seu desenvolvimento.

Para que se torne possível a visualização de forma operacional do que está sendo proposto, o Quadro 11 representa o *framework* teórico proposto para a compreensão de sustentabilidade em cadeias de suprimento. Segundo Silvestre (2015), este tema pode se basear na existência de uma trajetória ao longo do tempo. Assim, para esta tese entende-se que há uma extrapolação das ações desenvolvidas dentro da organização para os membros da cadeia de suprimento e outros atores externos, o que justifica haver o compartilhamento da LIS entre estes. A partir desses argumentos, para representar o que

tem sido proposto, foram identificadas macro e micro práticas, assim como elementos de análise que facilitam a compreensão da abordagem institucional socialmente construída aqui proposta.

As dimensões são apresentadas a partir dos argumentos teóricos da lógica institucional e adicionada a discussão de prática de sustentabilidade. Ao longo da teoria relacionadas a tais dimensões, o foco está em mecanismos de mudança que dão suporte para a compreensão da LIS e servem como visão macro para o *framework* proposto. Portanto, a contribuição teórico advém desta vertente teórica. Para operacionalizá-las, as macro e as micro práticas foram selecionadas das publicações sobre o tema, bem como seguindo as observações realizadas no contexto empírico. Como visualizado no Quadro que segue, as contribuições teóricas seguem as referências apresentadas na última coluna de acordo com suas especificidades e impacto para o contexto teórico.

Já os elementos de análises, que também estão alinhados às contribuições teóricas expostas no Quadro, possuem forte influência dos elementos apresentados por Neutzling (2014) na discussão de seu *framework*. A discussão apresentada pela autora, que assume um foco maior para o contexto de governança demonstra uma representação positiva para o estudo do tema. As adaptações aqui realizadas realocam o foco maior em performance e facilitam a compreensão do processo de formação da sustentabilidade em cadeias de suprimento. De acordo com o *framework* apresentado a seguir, as empresas têm a possibilidade de desenvolver diagnósticos e delinear melhores estratégias e ações para incorporar a sustentabilidade e assumi-la como uma prática.

Dimensões	Macro prática	Micro prática	Elementos de Análise	Contribuição Teórica
Sequência de Eventos	Tempo, espaço e importância	<ul style="list-style-type: none"> - Frequência e probabilidade do evento - Impacto, abrangência e duração do evento 	<ul style="list-style-type: none"> - Principais eventos de incentivo à mudança - Continuidade e impacto do(s) evento(s) - Identificação do local do(s) evento(s) - Criação de diagnósticos ou previsões 	Adaptado de ISO 14.004 (2004); Sewell (1996)
	Pressões externas	<ul style="list-style-type: none"> - Pressões e incentivos 	<ul style="list-style-type: none"> - Existência de pressões e incentivos externos - Ações de comportamento pró-ativo 	Ageron, Gunasekaran & Spalanzani (2012); Varsei et al., (2014)
Empreendedorismo Institucional	Empreendedor Institucional	<ul style="list-style-type: none"> - Personagem em prol da mudança 	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivos internos para a mudança - Responsáveis e motivadores para mudança 	Adaptado de Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012)
Mudança de Estrutura	Orientação	<ul style="list-style-type: none"> - Dedicção ao TBL - Dedicção à GCS - Estratégia organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> - Inserção da sustentabilidade na missão - Envolvimento da alta gestão - Criação de nova cultura organizacional - Disseminação da sustentabilidade internamente - Formação da estrutura de relacionamento - Elaboração de estratégias de sustentabilidade 	Beske & Seuring (2014); Pagell & Wu (2009); Lee, (2004); Varsei et al. (2014); Wolf, (2011).
	Continuidade	<ul style="list-style-type: none"> - Reconceituação - Seleção de fornecedores - Adaptabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> - Inserção de novos <i>stakeholders</i> na CS - Participação dos novos atores nas decisões - Desenvolvimento de relações de longo prazo - Criação de critérios de seleção socioambientais - Origem e informações de fornecedores - Flexibilidade na execução da estratégia 	Pagell & Wu (2009); Seuring & Müller, (2008b); Tachizawa & Wong (2014); Lee (2004)
	Colaboração	<ul style="list-style-type: none"> - Integração estratégica - Compartilhar recursos e capacidades 	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de cooperação entre <i>stakeholders</i> da CS - Aproximação dos novos atores na estratégia 	Paulraj (2011); Wolf (2011); Chen & Paulraj (2004); Lee

Dimensões	Macro prática	Micro prática	Elementos de Análise	Contribuição Teórica
		- Alinhamento	- Compartilhamento de recursos e capacidades - Troca de informações e conhecimento - Equidade de perdas e ganhos ao longo da CS	(2004)
	Gestão	- Gestão de risco - Modelo de negócios - Agilidade	- Utilização de sistema de gestão de risco - Existência de normas certificadoras - Mudança no modelo de negócios utilizado - Criação de uma nova estrutura organizacional - Capacidade de reposicionar ações e estratégia - Fluxo de informações com fornecedores	Schaltegger & Burritt, (2014); Stonebraker et al. (2009); Pagel & Schevchenko (2014); Lee (2004)
Práticas de Sustentabilidade	Aprendizagem	- Rotina - Interação na cadeia de suprimento	- Comprometimento organizacional - Criação de rotinas e procedimentos - Difusão da sustentabilidade - Comunicação com os <i>stakeholders</i> da CS	Pagell & Wu (2009); Beske & Seuring (2014)
	Performance	- Performance Social - Performance Ambiental - Performance Econômica	- Critérios sociais de avaliação de resultados - Critérios ambientais de avaliação de resultados - Critérios econômicos de avaliação de resultados - Ações praticadas e definidas como sustentáveis	Beske & Seuring (2014); Pagel & Schevchenko (2014); Varsei et al. (2014).

Quadro 11 - Framework teórico para analisar a sustentabilidade em cadeias de suprimento

Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com é apresentado no Quadro 4, percebe-se a utilização das quatro dimensões propostas para a lógica institucional da sustentabilidade, todavia aplicada ao contexto de cadeia de suprimento. Isso torna-se claro a partir da utilização de diferentes práticas selecionadas a partir da literatura existente em SCS. Com esta perspectiva, Sequência de eventos, Empreendedorismo institucional, Mudança de estrutura e Prática de sustentabilidade são considerados os mecanismos que facilitam a compreensão do processo de mudança e inserção da sustentabilidade em cadeias de suprimento. A utilização desta perspectiva, vale ressaltar, demonstra um foco no caráter adaptativo da estrutura social para lidar com uma nova lógica institucional em dado campo.

Para melhor compreender a proposta, é necessário a definição e a discussão de todas as macro práticas de análise, compreendendo que essas só tornam-se possíveis de acordo com as micro práticas também indicadas. Assim sendo, na dimensão Sequência de eventos destacam-se duas macro práticas: Tempo, espaço e importância; e pressões externas. Entende-se por '**Tempo, espaço e importância**' as características que alguns eventos podem assumir para a criação da lógica no campo organizacional. Para tanto, frequência, escala, impacto e duração do evento são as bases nesse sentido. Segundo Sewell (1996), esta visão tem grande influência em todas as outras dimensão, pois esta pode ser observada ao longo de todo o processo de mudança. Ainda, é uma variável de estudo pouco utilizada por ser bastante intangível numa perspectiva operacional.

De forma complementar, '**Pressões externas**' surge como uma macro prática que dá suporte a compreensão dos eventos ocorridos, e na análise institucional pode ser observada como reflexo do isomorfismo institucional. Esta tem sido uma variável bem utilizada em diversas pesquisas, a qual pode ser observada nas discussões de Ageron, Gunasekaran & Spalanzani (2012), Gimenez e Tachizawa (2012), e Varsei et al. (2014) com foco na busca por melhoria em performance. Na presente proposta, esta prática assume um papel de base na compreensão dos acontecimentos ao longo do tempo, pois mesmo podendo ser reconhecida como parte de uma estrutura macro esta depende de um conjunto de eventos e ações ocorridas dentro e fora da organização.

A segunda dimensão possui apenas o '**Empreendedor institucional**', como macro prática de análise. Esta prática considera aquele indivíduo ou organização que guia o processo de mudança, seja como ponto de partida ou em meio as modificações. Suas ações estão direcionadas para a sustentabilidade nos contextos interno e externo (cadeia de suprimento, por exemplo) à organização. O foco nesta prática está em

identificar qual o personagem central para que a mudança ocorra. Com isso, o que deve ser ressaltado é o entendimento de que o empreendedor institucional não pode ser tido como um herói pelas mudanças que desenvolver, este atua apenas como o agente que capacidade de agência e comportamento de destaque nas organizações.

Como já mencionado, essas duas dimensões iniciais tem uma forte relação de influência mútua (THORNTON; OCASIO, 1999), principalmente por ser possível um alto nível de impacto junto às duas dimensões que seguem. Assim, pode-se afirmar que em alguns momentos podem surgir sobreposições em suas evidências, pois decisões do empreendedor institucional podem gerar um novo evento e vice-versa. Do mesmo modo, um dado evento tem o potencial de criação de uma nova prática. Essa relação gera consequências diretas na Mudança de estrutura, terceira dimensão estudada. Observa-se nesta dimensão a maior relação com as pesquisas atuais sobre o tema SCS, ao se utilizar quatro macro práticas: orientação, continuidade, colaboração e gestão.

Referindo-se a macro prática **Orientação** para a sustentabilidade entende-se que esta foi apresentada inicialmente por Pagell e Wu (2009) e utilizada em seguida por um conjunto de autores (BESKE; LAND; SEURING, 2014; BESKE; SEURING, 2014). Definida pelo posicionamento das organizações no que se refere à sustentabilidade, à proposta desses autores, que focou apenas a inserção do TBL e da GCS enquanto norteadores do negócio, adiciona-se a prática estratégia organizacional, no sentido de maior convergência. Pode-se ainda discutir aqui a proposta de Carter e Rogers (2008) quanto à ideia de cultura organizacional, aspecto importante para a SCS. Com isso, tem-se a base para Signori, Flint e Golicic (2015), que discutem o papel do gestor neste contexto, o que pode se alinhar diretamente com a dimensão anterior aqui discutida.

Outra macro prática, **Continuidade**, refere-se a criação e manutenção de relacionamentos de longo prazo, e o desenvolvimento de fornecedores (PAGELL; WU, 2009). Este aspecto pode ser considerado com foco particular aos aspectos da cadeia de suprimento como transferência de tecnologia e criação de parcerias. Desse modo, para operacionalizar esta discussão as micro práticas de análise utilizados são seleção de fornecedores, reconceituação da cadeia e adaptabilidade. Tais aspectos podem ser identificados em Beske e Seuring (2014) dentro do contexto de estrutura e relação entre membros da cadeia de suprimento. Além disso, é importante ressaltar a adaptabilidade como uma competência organizacional de ajuste da CS no longo prazo (LEE, 2004).

A próxima macro prática, **Colaboração**, seguindo Beske e Seuring (2014) seria uma aspecto ao mesmo tempo estrutural e operacional. Nesta discussão, esta recebe uma

amplitude maior e pode ser observada ainda no contexto estratégico. Para Touboullic e Walker (2015a), deve-se considerar colaboração como um fator crítico facilitador da SCS. Entende-se que esta prática possui uma contribuição importante para a cadeia de suprimento, uma vez que considera a integração e o compartilhamento de recursos e capacidade entre os membros da cadeia. Tal perspectiva está alinhada com a discussão de diversos autores dentre os quais Paulraj (2011) e Wolf (2011), e emerge como uma das principais, uma vez que tem relação direta com o processo socialmente construído proposto. Apesar de almejada é uma perspectiva que pode permanecer como difícil de ser efetivada (TOUBOULIC; WALKER, 2015a).

Por fim, em relação a esta dimensão, traz-se a proposição da macro prática **Gestão**. Até então não se identifica na literatura a utilização desta categoria como aqui proposto, recebendo um destaque enquanto prática organizacional que merece atenção e deve ser melhor trabalhada. Isso porque, normalmente, observa-se esta visão voltada à gestão de risco enquanto categoria central, por exemplo (BESKE; SEURING, 2014; CARTER; ROGERS, 2008). Khalid et al. (2015) ratificam o peso dado a dimensão gestão, pois trazem a necessidade de uma gestão de pró-atividade. Com esta visão, demonstra-se que a partir das categorias de Beske e Seuring (2014) é possível lidar com esta perspectiva e assumi-la como necessária. Há uma tendência do uso desta lógica apenas de forma representativa, como é o caso da GCS.

Apesar desta visão, outros aspectos de gestão precisam ser considerados nesse processo. Assim, entende-se essa macro prática como a capacidade organizacional de manter ao longo do tempo a sustentabilidade em cadeias de suprimento. Deve-se ressaltar que além de gerir o risco, é necessário gerir o relacionamento, o negócio, a relação com os *stakeholders*, assim necessita-se da gestão como um dos pilares centrais. Entende-se que esta prática está relacionada a utilização, por parte do ator central do campo em relação a estrutura que o circunda, do seu poder de gestão tanto em relação ao que já é praticado, como em relação ao que emerge na formação da nova estrutura.

A última dimensão, Prática de sustentabilidade, centra-se nas macro práticas aprendizagem e performance. Parte-se do pressuposto que a sustentabilidade é vista como uma prática, portanto é necessário considerar tanto o processo como o resultado para que se identifique a existência das ações e repetições requisitadas. Assim sendo, entende-se que a macro prática **Aprendizagem** é definida pela rotina criada junto à cadeia de suprimento com parte do processo de formação da SCS. Tal aspecto deve ser observado interna e externamente em relação à cadeia de suprimento. Alinhado à esta

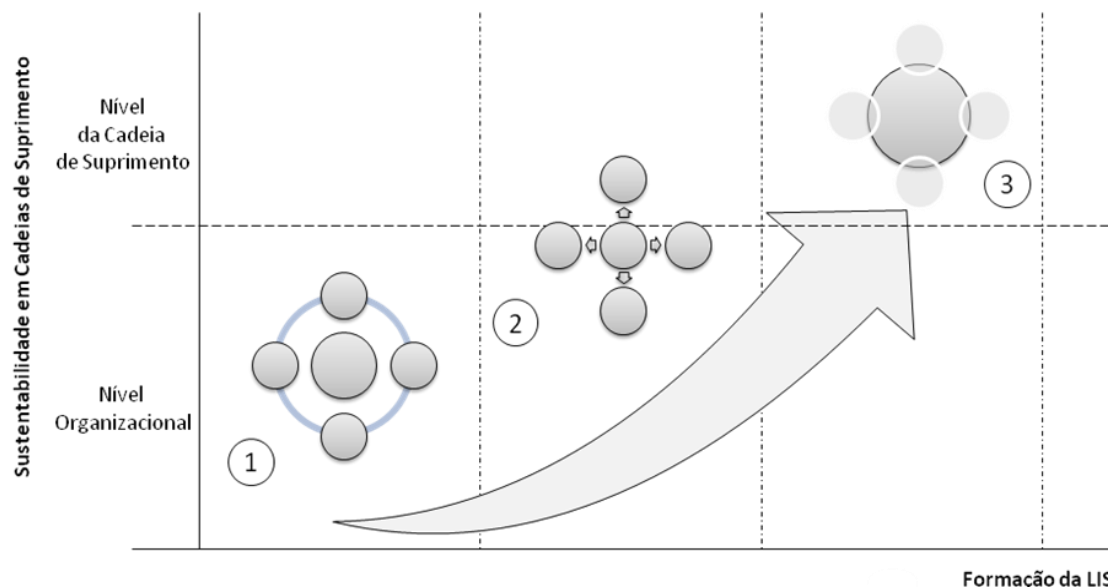
perspectiva, para Silvestre (2015) a aprendizagem emerge como aspecto primordial neste contexto, pois em ambientes turbulentos a aprendizagem pode ser limitada.

Esse processo gera resultados, por isso considera-se como importante e relevante a utilização da macro prática **Performance**, que incorpora o resultado da prática de sustentabilidade. De acordo com a literatura este tem sido o foco das pesquisas em SCS, no entanto ainda há dissenso quanto ao seu foco de mensuração (BESKE-JANSSEN; JOHNSON; SCHALTEGGER, 2015). Neste caso, para questões de tese, são levadas em consideração as três dimensões da sustentabilidade (ambiental, social e econômica), além de ações assumidas como sustentáveis, no sentido de realizar uma discussão mais crítica se há a prática da sustentabilidade ou apenas pequenas ações em relação ao tema. As análises realizadas devem se basear na construção atual da literatura e, se possível, buscar contribuições mais positivas à literatura (VARSEI et al., 2014).

Todas essas nove macro práticas são importantes para a lógica institucional da sustentabilidade em cadeias de suprimento e devem ser observadas a partir de uma convergência, seja esta explícita ou intencional. Existem conexões entre tais dimensões que podem facilitar a compreensão da abordagem institucional socialmente construída, assim para que se torne efetiva a definição aqui proposta e os indicativos sobre como tais práticas devem convergir no sentido de alcançar a SCS, o responsável pela análise deve ser capaz de observar os elementos de análises propostos, alinhá-los às micro práticas e então ter noção efetiva sobre como as macro práticas têm contribuído para a sustentabilidade em cadeias de suprimento. Como destacado ao longo de todo o texto, isto só é possível com o desenvolvimento de ações a partir de uma visão processual.

A partir de todas essas discussões, argumenta-se que existem momentos (níveis) de observação desta perspectiva na prática. Com isso, a SCS considera a existência de dois níveis (organizacional e cadeia de suprimento) para sua formação ao longo do tempo. De acordo com o exposto na Figura 12, ao longo do tempo a promoção da lógica institucional da sustentabilidade pode ser aplicada à CS, uma vez que as ações da organização se direcionam para uma maior interação. Por considerar esta visão, a constituição do campo organizacional se adapta ao longo do tempo, e assim dispara a relação proposta entre os quatro mecanismos da LIS. Vale salientar que, como já indicado, este é um processo em contínua transformação, então mesmo que a lógica se estabeleça as interações continuam em busca de menor impacto.

Figura 12 - Processo de formação da LIS em cadeias de suprimento



Fonte: Elaborado pelo autor

Como se pode observar na ilustração, num primeiro momento a organização que está envolta por um grupo de atores não tem interações significativas, pois entende-se que a LIS pode estar em processo de formação internamente para então aproximar-se da sua cadeia de suprimento. O segundo momento demonstra uma relação de influência da organização central para com os seus *stakeholders* em relação a disseminação da sustentabilidade e criação de critérios de seleção de fornecedores, por exemplo. Isso caracteriza uma única via de informações sendo utilizada. Já como observado no último momento, existe sinergia entre a organização central e os demais atores da estrutura, o que por meio de parcerias, projetos, programas pode caracterizar níveis de existência de uma nova lógica institucional da sustentabilidade e o então efetivar a SCS.

Para que seja possível compreender essa proposição, deve-se considerar que toda essa discussão é processual e considera as agências, a estrutura, e a recursividade de ações que precisam amadurecer ao longo do tempo e do espaço. Assim, compreende-se que não é papel desta proposta encaixar organizações e estruturas nos diferentes níveis indicados como forma de diagnóstico de suas ações, todavia ao posicioná-las busca-se representar uma tendência, o que facilita o desenvolvimento de novas estratégias e ações. Com isso, destaca-se que o foco não é a restrição, mas um posicionamento inicial para que o processo de formação da LIS torne-se natural e siga sua trajetória.

Desse modo, o que é central neste *framework* é colaborar com a construção de cenários de atuação para as organizações por meio de uma representação de seu

momento, com a sua representação no tempo e no espaço. Tal perspectiva dá suporte operacional para que haja o aprimoramento de atividades não tão importantes para as organizações (como por exemplo a existência de eventos negativos que atrapalhem as ações desenvolvidas), mas também que ocorra a continuidade de estratégias e práticas que estão sendo bem trabalhadas, considerando os eventos com uma visão positiva. Assim, o objetivo é que seja possível entender parte do processo, com contribuições e impactos, e então delinear seus próximos caminhos organizacionais.

4.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

O foco do presente capítulo foi apresentar o *framework* de pesquisa. Para tanto, isso foi realizado tanto no campo teórico com o detalhamento das macro e micro práticas e elementos de análise que darão suporte para a pesquisa de campo, quanto em relação a demonstração gráfica de como é possível observar a proposta de uma forma mais visual. Entende-se que para que a proposição final possa ser realizada é necessário realizar a validação empírica do proposto, portanto, o próximo capítulo detalha todo o processo de coleta e análise de dados. Num momento posterior, são apresentadas todas as análises que servirão de suporte para verificação prática do *framework*.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISES DOS RESULTADOS

No longo prazo, uma quantidade crescente de organizações serão mais sustentáveis na gestão de suas cadeias de suprimento. [...] No entanto, essas empresas terão de fazer maiores esforços para alcançar a verdadeira sustentabilidade na cadeia de suprimento (Beske e Seuring, 2014, p. 329).

De acordo com o apresentado pelos autores, assim como em outras publicações sobre o tema, a expectativa pela ampliação da inserção de sustentabilidade em cadeias de suprimento é alta e parece emergir como fato tangível mesmo no *mainstream*. Para isso, deve-se buscar reconhecer quais organizações estão envolvidas nesse sentido, assim como as selecionadas quatro organizações para esta pesquisa. A partir de uma perspectiva empírica busca-se a validação do *framework* teórico. Com isso, o presente capítulo tem como intuito a aproximação entre teoria e prática, não com um foco único em obter dados para uma discussão, mas na busca pela construção de uma base teórica consistente na área de atuação. As análises a seguir demonstram cada caso em sua especificidade e, ao final, convertidos em uma única discussão.

5.1 CASO 1 - Indústria de produtos de saúde e de educação

A primeira empresa selecionada iniciou suas atividades em 1924, como uma oficina de pneus de borracha na cidade de Santa Cruz do Sul no Rio Grande do Sul, Brasil. Ao longo dos anos, a empresa ampliou o seu leque de produtos ao fabricar, dentre outros produtos: tecidos impermeabilizados com borrachas, saltos de sapatos em borracha, tubos de borracha, elásticos, mangueiras, produtos de esportes, e até coletes salva-vidas e botes infláveis durante a Segunda Guerra Mundial. Os produtos são em sua maioria à base de borracha e estão distribuídos em quatro categorias: saúde, educação, revestimento, e diversidade na rua. Esta última demonstra a preocupação em identificar e produzir produtos para portadores de necessidades especiais.

Com atuação em todo o Brasil e em mais de 30 países, a partir de 2009, "um novo pensar sobre os negócios, buscando alternativas para uma nova forma de atuar" foi

criado. A partir de um processo de mudança, ao incorporar a sustentabilidade enquanto valor social em seu foco de atuação, um conjunto de transformações internas e externas foram realizadas. Como foi identificado nas entrevistas, a empresa se reinventou no mercado e na interação com a sociedade. Houve mudança tanto estrutural quanto comportamental dos envolvidos (ANTINARELLI, 2013). A partir disso, como indicado pelo diretor geral e presidente do conselho administrativo, tudo passou a se organizar por projetos, no formato de conselhos e colegiados. Um exemplo seria o projeto educação que possui um grupo de pessoas envolvidas e engajadas nesse sentido.

Ainda segundo este diretor, as áreas na empresa são consideradas processos circulares que estão alinhadas ao novo modelo de negócio. Com isso, o compromisso institucional é "unir pessoas e organizações para criar soluções sustentáveis". Com as mudanças observadas ao longo dos últimos anos, assume-se uma atuação estratégica centrada no Bem-Estar, o que para a empresa se reflete na ideia de que deve haver "um mundo de um jeito melhor para todo mundo". Com essas considerações, entende-se este caso tem destaque no que se refere ao estímulo e introdução de sustentabilidade tanto em seu contexto interno como disseminando-os para todos os seus relacionamentos.

5.1.1 Ações de sustentabilidade

O processo de mudança passado pela empresa, internamente chamado de 'virada da chave', tem sua origem no resultado de uma consultoria externa sobre novos passos a serem seguidos no futuro. Os envolvidos com o processo foram estimulados a pensar a sustentabilidade como uma perspectiva alinhada a sua proposta enquanto indústria. Com envolvimento de diversas áreas, optou-se pela mudança. Tal mudança veio no modelo de negócio, no compromisso organizacional, na estrutura organizacional, ou seja, tudo aquilo que compunha a empresa passou por uma reflexão. Como expresso pelo diretor geral e sócio "a complexidade nos assusta". Isso porque não foi uma mudança que pode ser realizada apenas internamente, os *stakeholders* tinham que ser envolvidos.

A resistência inicial ocorreu tanto no que se refere aos colaboradores, que estão imersos em um processo de transformações na estrutura e na cultura organizacional, quanto em relação aos clientes e fornecedores, que encaram essas como mudanças radicais. Segundo o diretor geral e sócio, "no começo havia constrangimento com

clientes", pois a empresa estava disposta a demonstrar seu novo posicionamento e, ao mesmo tempo, estimular o cliente a estar aberto a participar de tais mudanças. Entende-se, assim, que não há como exigir resultados sem envolvimento. De acordo com o depoimento do coordenador de clientes:

[...] existe uma preocupação de ter não apenas resultados, mas entender o processo de como chegou a esse momento... [Se] tu tem envolvimento, eu acho que aí que tá a riqueza. Envolve quando tu discute, quando tu traz mais pessoas para ajudar a construir né? Aí eu acho que não tem preço.

Com a realização das entrevistas, visitas e trocas de informações percebe-se que há uma compreensão por parte de toda a empresa sobre o que se propõe e o que se busca, tendo ciência de que o foco pode estar no processo, ao invés de só resultados, e que o tempo é um item necessário para que ideias e projetos possam ser trabalhados e disseminados, tanto internamente como junto aos demais envolvidos. É uma constante nas falas dos entrevistados que o tempo de entender, assimilar e agir com foco na mudança também é considerado na construção de relação com outros atores e em seus próprios indicadores internos. A sustentabilidade passa a ser tida com uma discussão em diversos sentidos. Um exemplo emergiu na fala do coordenador de impactos, que relata uma das experiências por eles vivida:

A gente estava em uma discussão recente, agora no último mês, que surgiu assim [...], por exemplo, a nossa pegada está difícil de baixar, e o que nós podemos fazer pra reduzir? Aí disso derivaram várias sugestões né, uma delas seria, por exemplo, vamos descontinuar o produto [X] então, vamos parar de vender determinado item. Mas aí vem o lado social e financeiro relacionado a isso, e não só o ambiental da pegada. Então assim, são discussões bem profundas que a gente tem né, que a gente tem feito nos últimos dias com relação a isso aí né.

A partir dos pesquisados percebe-se que foram diversas as inquietações para que houvesse alinhamento entre o discurso e o praticado pela empresa. Entende-se a sustentabilidade de acordo com a perspectiva do *Triple Bottom Line* (ELKINGTON, 2002), tendo atuação nas três dimensões. Em meio a dimensão ambiental houve redução de novos produtos para minimizar o estímulo ao consumo, redução de resíduos sólidos, inventário da emissão de gás de efeito estufa (CO₂) com compensação de carbono, dentre outros. Na dimensão social as reuniões passaram a ser mais participativas, há estudo do capital social, engajamento com a comunidade, etc. Já em relação à dimensão

econômica pode-se destacar o estímulo ao desenvolvimento local de comunidades que interagem com a empresa, por meio de cooperações com ganhos para os envolvidos.

Quanto aos aspectos ambientais, pode-se destacar, ainda, a preocupação que a empresa tem em direcionar todos os seus produtos para a sustentabilidade. Segundo o coordenador de impactos, "ainda tem uma gama muito grande de itens que não conversam com a sustentabilidade", os quais se baseiam em recursos não renováveis como o petróleo, mas que estão em processo de redução, uma vez que se busca usar recursos renováveis. Para ele é sabido que aqueles produtos que não puderem trocar a matéria-prima deixarão de ser produzidos. Já para aquelas matérias-primas que não podem ser substituídas, em um primeiro momento, buscam-se alternativas de minimizar impacto, por exemplo, com a troca do transporte rodoviário pela cabotagem, com menor emissão de CO₂.

Outra vertente forte que está sendo trabalhada na empresa refere-se ao inventário de emissão do CO₂ em diferentes perspectivas. As emissões de produtos importados representam cerca de 12% e o restante é inerente aos produtos nacionais. A empresa faz o inventário de produtos e matéria-prima e quando não consegue minimizar os impactos, faz compensação a partir de plantio de árvores nativas. Além disso, é necessário engajar os integrantes da cadeia de suprimento no processo, pois grande parte dos impactos vem do fornecimento (KRAUSE; VACHON; KLASSEN, 2009). De acordo com essas ações percebe-se um nível de engajamento em diversos sentidos, o que ratifica o lidar com ações de sustentabilidade pela empresa.

Ao longo dos últimos anos tem ocorrido engajamento de seus fornecedores em minimizar a emissão de CO₂, os quais em sua maioria (cinco das seis transportadoras, por exemplo) tem feito inventário e compensação, quando necessário. Tal compensação é auditada pela Unisc, o que gera legitimidade ao processo. Segundo o coordenador de impactos, existem outras empresas fornecedoras envolvidas (de costura, de caixas de papelão, etc.), mas aquelas que estão mais engajadas são as transportadoras: "a gente tem todo esse engajamento que a gente tem buscado na redução de emissão de gás de efeito estufa. Então a gente tem já uma boa relação já quanto a isso com os fornecedores de transporte, com as transportadoras."

No sentido de reduzir seus impactos ambientais a empresa passou a buscar fornecimento de determinados produtos em locais mais próximos. Apesar disso, ainda tem produtos advindos da China (como muletas), o que gera grande impacto, não pelo transporte apenas, pois este se dá por meio marítimo, mas ao chegar ao país há ainda o

transporte rodoviário, ou seja, a combinação de modais gerando um maior impacto. Para lidar com a compra dos produtos, a empresa tem uma representante no local focada em fiscalizar o processo de produção, disseminar a sustentabilidade e verificar os aspectos ambientais, bem como a existência de trabalho escravo/infantil, por exemplo. Mesmo assim, não há ainda uma certificação ou auditoria nesse sentido.

No que se refere à dimensão social, pode-se destacar na empresa a realização do projeto educação. Entendido internamente não como um projeto social, mas como um projeto estratégico, este representa um dos lados mais social de suas ações. Resultante de uma parceria com o Instituto Paulo Freire, buscou-se pelo projeto uma reflexão sobre "pensar em gente aprendendo e como podemos criar e ampliar o acesso e facilitar a vida de quem aprende". Com este objetivo, segundo a representante do projeto, este busca criar, a partir de uma interação direta com a comunidade, espaços de convivência e diálogo para o surgimento de produtos/informações mais claras sobre problemas reais de usuários de seus produtos.

Segundo esta representante, a empresa mesmo ao trabalhar com esta área, nunca tinha até então entrado no ambiente da educação. Com este projeto, passou-se a buscar esses espaços de convivência em escolas e associações, por exemplo, para a criação de uma colaboração para a empresa. O foco está na necessidade daquele público, com isso há a troca de informações, na prototipagem de produtos e, por fim, em observar a aplicabilidade dos produtos junto aos usuários na comunidade. A partir desse projeto emergiu a linha de produtos 'diversidade na rua'. Neste projeto existem parcerias com associações, governos (municipais e estadual), UFRGS, Unisc, as próprias escolas, dentre outras, para que a empresa se aproxime da comunidade e de seus usuários.

Em uma perspectiva aplicada à cadeia de suprimento, questionado sobre como tem sido sua abordagem junto aos fornecedores para lidar com a dimensão social, o coordenador de clientes indica que "é difícil garantir isso [a não existência de trabalho infantil/escravo na produção dos fornecedores], mas é um princípio básico né. Apesar de que, a empresa que nós compramos borracha é uma empresa séria, provavelmente não deve ter ninguém, mas dizer que não tem, só indo ver." Percebe-se clareza sobre a dificuldade em lidar com o tema, mas ao mesmo tempo emerge algo necessário nessa discussão que é a ideia de confiança advindo de um formato diferenciado de interação os fornecedores. Para tanto, ainda segundo este coordenador:

A gente vai fazer um código de conduta para todos os públicos, para fornecedores, para público interno, para mídia, para universidades, enfim... Hoje ainda respondi um e-mail para participar de uma reunião onde a gente vai dar sequência para o código de conduta, acho que é indispensável, fundamental.

Com esta perspectiva, é possível observar que as mudanças ainda são uma constante na empresa e ainda há um processo em seu direcionamento à sustentabilidade. De forma complementar a esta discussão, observam-se os aspectos econômicos, que são estimulados principalmente pela vertente do desenvolvimento local. Com base em dois projetos, Projeto Borracha e Projeto Mamona, percebe-se a realização de ações que dão retorno tanto para a empresa como para as comunidades envolvidas. O primeiro projeto é desenvolvido em comunidades de seringueiros na Amazônia no sentido de estimular a continuidade de suas atividades e levar de volta a dinâmica da borracha que estava esquecida naquela região. Pelos altos custos em transporte, o fornecimento de borracha atualmente está mais centrado em São Paulo, o que prejudica a produção amazônica.

Por meio de parcerias com institutos locais (como o Instituto Chico Mendes) há o estímulo para uma produção contínua de borracha (ver Figura 13) que são compradas a um preço mais elevado para que haja retorno de sua dinâmica de produção. Há equilíbrio na compra de produtos das duas regiões no sentido de auxiliar as localidades. Paralelo a este projeto desenvolve-se um projeto com a Cooperfumos, que focava a produção do tabaco como central e agora iniciou a produção de mamona, que pode ser fornecida à empresa estudada. A proposta está alinhada com a procura por matérias-primas renováveis para inserção em seu processo produtivo e, ao mesmo, em colaborar com o desenvolvimento de uma nova atividade na comunidade local.

Figura 13 - Borracha *in natura*



Fonte: Dados da Pesquisa

Por meio de uma cooperação entre a empresa, a cooperativa e a Unisc, gerida pelo grupo de trabalho Tecnologia Limpa, estão sendo desenvolvidos estudos no sentido de identificar quais os melhores materiais advindos desta produção de mamona. Segundo o coordenador de impactos, o projeto está alinhado ainda com a proposta de minimizar os impactos ambientais de emissão de CO₂. A empresa desenvolve outras ações voltadas à sustentabilidade, bem como relacionadas à cadeia de fornecimento, apresentados nesta discussão. Com essas informações iniciais, percebe-se que a empresa possui a sustentabilidade integrada ao seu novo modelo de negócio. Nesse sentido, é relevante entender como foi todo o processo de construção dessa nova perspectiva.

5.1.2 Constituindo o campo organizacional

A base para desenvolver as análises desta tese está na perspectiva institucional e, para tanto, é considerada requisito inicial a compreensão do campo que circunda o setor e/ou a organização em estudo. Como mencionado na discussão teórica, entende-se por campo organizacional o conjunto de atores que constituem uma vida institucional, o qual pode representar por uma comunidade geográfica, ou uma rede interorganizacional (DIMAGGIO; POWELL, 2005; THORNTON; OCASIO, 2008). Após a análise das informações coletadas na empresa, o Quadro 12 apresenta os principais atores que se destacaram ao longo dos anos com a inserção da sustentabilidade. Vale salientar que os atores podem atuar em vários cenários, mas para esta análise depende de seu impacto.

Cenários	Stakeholders	Descrição
Compreensão do contexto (2007-2009)	Consultorias	Foram contratadas para o suporte no desenvolvimento das atividades da empresa, e identificaram que a sustentabilidade era um caminho a ser seguido.
	Alta Gestão	Desenvolveu uma nova estratégia, assim como ações, para demonstrar o novo comportamento e cultura organizacional.
	Clientes e Fornecedores	Foram selecionados fornecedores e clientes de acordo com a nova visão da empresa. Com isso, o portfólio foi reduzido, pois empresas 'contraditórias' deixaram de ser

Cenários	Stakeholders	Descrição
		contratadas (ex. tabaco, bebidas).
Formação das práticas (2010-2012)	Alta Gestão	Elaborou uma nova estrutura institucional buscando disseminar novas práticas de sustentabilidade.
	Fornecedores 1	Os fornecedores de materiais mudaram de atuação global para local, para redução de impactos ambientais.
	Fornecedores 2	Grupo de prestadores de serviço (transporte) que se envolveu com novas metas, e dissemina sustentabilidade junto aos seus colaboradores.
	Consumidores e Colaboradores	Novos comportamentos foram estimulados tanto para consumidores/clientes como colaboradores focando em uma prática mais responsável.
	Instituto Paulo Freire	Organização que contribuiu diretamente para os projetos focados nos produtos de educação.
	Unisc	Organização que contribuiu com o desenvolvimento de projetos de sustentabilidade em diversas vertentes.
Aprimoramento das práticas (2013-2014)	Fornecedores 2	Uma parceria foi criada com os prestadores de serviço para envolver novos atores da cadeia de suprimento.
	Governo	A partir de editais do SESI/CNPq, a empresa aprovou projetos de financiamento para criar um espaço interno focado em integrar empresa e comunidade.

Quadro 12 - Stakeholders que integram o campo organizacional do Caso 1

A constituição do campo está relacionada com a representação de todos aqueles que de alguma forma atuam com sustentabilidade. Desse modo, percebe-se ter havido uma mudança de estrutura organizacional, tanto interna quanto externamente. Novos comportamentos foram estimulados ao longo dos últimos anos e é frequente a empresa desenvolver novas parcerias focadas em sustentabilidade. São cooperações que demonstram o surgimento de uma 'nova lógica' de atuação. Como apresentado no quadro anterior, a sustentabilidade apresenta-se representada nas várias ações da empresa, bem como na sua relação com sua cadeia de suprimento e demais atores. Com isso, o valor sustentabilidade vem sendo claramente disseminado.

Como pode ser observado, o campo organizacional vem sendo modificado, na medida em que novos atores (como comunidade e ONGs) estão sendo engajados em praticar a sustentabilidade no relacionamento. Esta perspectiva está alinhada com Pagell e Wu (2009), que discutem a necessidade de reconceituar a cadeia de suprimento, ou seja, introduzir novos atores, em busca da sustentabilidade. Isso fica evidente de acordo

com o exposto no segundo cenário apresentado, no qual o Instituto Paulo Freire está no suporte de ações da empresa no estímulo às reflexões internas e na aproximação com a comunidade (em escolas) para o desenvolvimento de produtos diversidade na rua, já mencionado, e que tem trazido retorno para atender as reais necessidades.

Em meio a esta discussão de nova lógica, é possível ressaltar o ator Fornecedor 2 que tem se destacado como um ator totalmente envolvido no processo de mudança e colaborado com a sustentabilidade ao longo da cadeia de suprimento, pelo inventário de carbono e a relação de confiança até então criados. É importante destacar que o campo se forma e se adapta ao longo do tempo, e em determinado momento, atores tem um maior destaque do que outros e, assim, é possível analisar a interação entre todos. Cada um dos atores tem seu papel e contribuição na formação de uma nova lógica institucional. Assim, como proposta de tese estuda-se a lógica institucional da sustentabilidade e sua aplicabilidade à cadeia de suprimento. Com ciência das ações desenvolvidas e atores envolvidos há a base inicial para a compreensão desta formação.

5.1.3 Formação da lógica institucional da sustentabilidade

De acordo com a discussão teórica apresentada, para que a formação da LIS (lógica institucional da sustentabilidade), é necessário que quatro dimensões sejam analisadas, bem como suas inter-relações. Assim, empreendedorismo institucional, sequência de eventos, mudança de estrutura e prática de sustentabilidade demonstram o processo pelo qual as organizações passam para que a lógica seja formada. A proposta é entender a sustentabilidade enquanto uma prática organizacional institucionalizada tanto interna como externamente, com o foco na cadeia de suprimento. A discussão se baseia a partir da perspectiva da empresa focal em relação as suas interações.

Thornton, Jones e Kury (2005) discutem a lógica institucional como sendo uma perspectiva que buscar entender como os aspectos culturais têm ou podem ter certa influência sobre a mudança organizacional. Nesse sentido, como é proposto pela tese a análise do processo de mudança tem suas bases na relação entre os eventos que são identificados e observados e num dado tipo de estrutura observado (SEWELL, 1996). Desse modo, a formação da LIS pressupõe a mudança e se embasa na visão recursiva de produção e reprodução de significados sobre a sustentabilidade.

Para tanto, é necessário compreender o processo de transição de uma lógica que tem como foco o mercado, para uma voltada à sustentabilidade. De acordo com o *site* da organização, na parte do histórico, é visível a transição do foco em crescimento de mercado para uma nova perspectiva. A sustentabilidade passa a fazer parte da história da empresa, de tal forma que um importante alcance de atuação nas exportações que foi a subsidiária dos EUA após o momento de transição foi fechada em 2010. É uma representação simbólica que evidencia o real processo de mudança, no qual os novos valores deixam de ser apenas um discurso e começam a ser praticados.

Como se pode observar no Quadro 13, a seguir, foi analisado o período de nove anos (2007-2015) de acordo com as informações coletadas. Distribuídos ao longo desse tempo foram identificados 57 diferentes eventos relacionados ao processo de mudança que a empresa tem passado. Todos os eventos foram analisados de acordo com os parâmetros apresentados nos procedimentos metodológicos e, de forma geral, mostram que houve na empresa de fato o processo de reflexão discursado pelos respondentes, que fica evidente em eventos pontuais e na combinação entre estes. Na fala do coordenador de impactos é possível compreender um pouco dessa discussão:

[Sustentabilidade] é um tema bem complexo e que precisa de metodologia e tudo mais para nós conseguirmos evoluir. Mas a gente já discutiu várias vezes aqui né. Um produto [...], qual é a pegada dessa caneta? Ou quanto de água foi necessário para produzir esta caneta? Houve trabalho infantil na cadeia de fornecimento dessa caneta, ou das matérias-primas dessa caneta? Então são tudo coisas que a gente fala aqui, que a gente se preocupa bastante, que estão associadas a nossos direcionamentos, o compromisso institucional da empresa, mas que ainda [necessita] de muito esforço, muito estudo, muita dedicação para nós conseguirmos entrar mais na cadeia de fornecimento.

De acordo com este trecho, com o passar do tempo houve uma preocupação em ter nas ações da empresa o que se definiu como compromisso e direcionamento do novo modelo de negócio. É um processo constante e está alinhado com a promoção da LIS. Como ser observado em detalhes no Quadro a seguir, a mudança teve seu início em 2009, com um conjunto de redefinições internas dentre os quais valores e direcionados da empresa. Já em 2010, inicia-se um trabalho mais próximo com os fornecedores para disseminar a nova visão da empresa, o que é ratificado nos anos seguintes com reuniões periódicas. Em 2012 realiza-se uma parceria com o Instituto Paulo Freire o que auxilia para o envolvimento maior dos colaboradores. Vários dos acontecimentos influenciaram o surgimento do projeto 'Diversidade na rua' em 2013, o que demonstra uma outra

forma de atuar da empresa. Esta visão macro demonstra a existência de uma dinâmica ativa de mudança tanto internamente como em relação ao campo organizacional.

Ano	Sequência de Eventos	Frequência	Escala	Impacto	Pressão	Estrutura
2007	Aproximação com consultoria externa em sustentabilidade	Baixa	OE	Médio	Não	Não
2008	Contratação da consultoria de sustentabilidade	Baixa	OE	Alto	Não	Não
	Processo de reflexão sobre a imagem da empresa para o futuro	Alta	OI	Alto	Sim	Não
	Estudos sobre um novo modelo de negócio e aspectos socioambientais ligados aos negócios	Média	OI	Alto	Não	Não
2009	Realização da mudança (internamente chamado de virada da chave)	Média	OI	Alto	Sim	Sim
	Definição do novo compromisso institucional	Alta	OI	Alto	Sim	Sim
	Definição dos direcionadores e direcionamentos organizacionais	Média	OI	Alto	Sim	Sim
	Definição da nova estrutura e modelo de gestão organizacional	Alta	OI	Alto	Sim	Sim
	Restrição a mercados (compra e venda – Ex.: tabaco, armamentos, bebidas alcoólicas)	Baixa	CS	Alto	Sim	Sim
	Decisão por utilizar mais fornecedores locais	Média	CS	Alto	Não	Sim
	Descontinuidade da comercialização de produtos licenciados	Baixa	OE	Alto	Sim	Não
	Início do gerenciamento de GEE (gases de efeito estufa)	Baixa	OI	Médio	Sim	Não
	Definição de horizonte de cinco anos para tornar-se empresa carbono neutro	Média	OI	Alto	Não	Não
2010	Desenvolvimento mais ativo de fornecedores locais	Alta	CS	Alto	Não	Sim
	Criação de espaços de convivência e conversas (Roda Viva) aos colaboradores	Média	OI	Alto	Não	Não
	Encerramento das atividades na subsidiária dos EUA	Baixa	OE	Médio	Não	Sim
	Alteração no Programa de Participação dos Resultados com base nos novos conceitos	Média	OI	Médio	Não	Não
	Novo posicionamento institucional de comunicação	Média	CS	Alto	Sim	Não
	Formação em Comércio Justo	Baixa	CS	Alto	Sim	Não
	Ampliação da gestão do consumo de recursos naturais, como insumos, água, energia, resíduos sólidos e tratamento de efluentes	Média	CS	Médio	Não	Não

Ano	Seqüência de Eventos	Freqüência	Escala	Impacto	Pressão	Estrutura
	Promoção de diferentes espaços de aprendizagem objetivando o diálogo, conversas significativas e reflexões (ex.: conteúdos sobre o BEM ESTAR, filosofia, sociologia, história, biologia, etc).	Média	OI	Médio	Não	Não
	Mudança na política comercial: suspensão dos programas de incentivo no processo de comercialização com os clientes.	Média	OE	Alto	Sim	Não
	Suspensão da participação em feiras de comércio, tradicionais e convencionais, em nível nacional e internacional.	Baixa	OE	Alto	Não	Não
2011	Reunião com fornecedores/prestadores de serviço sobre sustentabilidade	Média	CS	Alto	Sim	Sim
	Primeiro encontro com prestadores de serviços logísticos para levar temas ligados a sustentabilidade	Baixa	CS	Alto	Sim	Sim
	Reformatação das embalagens e do uso de certificação FSC	Média	CS	Alto	Não	Não
	Começou-se a repensar a estrutura de cargos e salários	Baixa	OI	Médio	Não	Não
	Redução da carga horária para 40h semanais	Baixa	OI	Alto	Não	Não
	Difusão de conceitos de consumo consciente na empresa, escolas, clientes e fornecedores	Alta	CS	Médio	Não	Não
	Formação em Alfabetização Ecológica, que visa demonstrar e refletir sobre as interações dos negócios com a natureza	Média	OI	Médio	Não	Não
	Criação de novos critérios para o desenvolvimento, pesquisa e lançamento dos produtos alinhados com o posicionamento da organização	Alta	OI	Alto	Não	Não
2012	Parceria com o Instituto Paulo Freire	Média	OE	Alto	Não	Não
	Criação do guia de relacionamento para a elaboração de contratos	Baixa	OI	Baixo	Não	Não
	Segundo encontro com prestadores de serviços logísticos	Alta	CS	Alto	Sim	Não
	Projeto Borracha Natural (resgate do seringueiro e manutenção das reservas extrativistas no Pará)	Média	OE	Alto	Não	Não

Ano	Sequência de Eventos	Frequência	Escala	Impacto	Pressão	Estrutura
	Certificação de Origem para os produtos importados (ex. lápis)	Baixa	OE	Médio	Não	Não
	Criação do grupo de estudos de Tecnologia Limpa	Média	OI	Médio	Não	Não
2013	Terceiro encontro com prestadores de serviços logísticos	Alta	CS	Alto	Sim	Sim
	Desenvolvimento do projeto "Diversidade na Rua", projeto que visa ampliar o acesso a produtos e serviços de saúde e educação	Alta	OI	Alto	Não	Sim
	Compra de energia elétrica no mercado livre, tendo como premissa a geração por fontes renováveis e redução das emissões de GEE	Baixa	OE	Médio	Não	Não
	Inseridos alimentos orgânicos nas refeições da empresa (parceria com 'Ao Ponto' e pequenos produtores, com objetivo de proporcionar mais saúde aos colaboradores e valorizar o desenvolvimento local.)	Baixa	OE	Médio	Não	Não
	Contratação de consultoria em Inovação Social	Baixa	OE	Alto	Não	Não
	Formação com o Instituto Pichon Reviere, objetivando formar grupos operativos	Baixa	OE	Médio	Não	Não
	Criação na incubadora do núcleo de comunicação (<i>in-house</i>)	Baixa	OI	Alto	Não	Não
	Vivência e formação comunitária e desenvolvimento social através do Jogo Oásis (em bairro carente do município de Santa Cruz do Sul)	Baixa	OE	Alto	Não	Não
	Criação da Política de Logística Reversa	Baixa	OI	Médio	Não	Não
	Intensificado uso da cabotagem e ferroviário como modais alternativos ao transporte rodoviário	Média	CS	Médio	Não	Não
	Aprovação de editais para criar o Laboratório de Ideias	Baixa	OE	Alto	Não	Não
2014	Inclusão de critérios socioambientais na seleção e avaliação de fornecedores	Alta	CS	Médio	Não	Sim
	Estudo interno sobre o impacto do Capital Social	Média	OI	Médio	Não	Não
	Ampliação no uso da Cabotagem para operações logísticas	Alta	CS	Médio	Não	Não
	Produção Linear (continuada)	Baixa	OI	Baixo	Não	Não

Ano	Seqüência de Eventos	Frequência	Escala	Impacto	Pressão	Estrutura
	Criação de grupo para estudo de questões ligadas a carreira, avaliação de desempenho, etc	Baixa	OI	Baixo	Não	Não
	Formação em <i>Art Of Hosting</i> (curso de desenvolvimento pessoal)	Média	OE	Médio	Não	Não
	Fomento e participação no desenvolvimento do movimento Cuidar de Quem Cuida da Educação, ancorado no projeto LAB Itinerante da empresa	Média	OI	Médio	Não	Não
2015	Colabora (Projeto junto a universidades, com recompensa para os três melhores projetos (premiação), no intuito de buscar soluções inovadoras na Linha assistiva (muletas), especialmente ligadas à substituição do alumínio	Média	OE	Médio	Não	Não
	Fim do 3º turno – horário noturno	Baixa	OI	Alto	Não	Não
*Frequência: Alta = Continuamente; Média = Às vezes; Baixo = Raramente; **Escala: OI = Organização Interna; OE = Organização Externa; CS = Cadeia de Suprimento						

Quadro 13 - Análise da Seqüência de Eventos no Caso 1

A partir das informações apresentadas no Quadro, percebe-se que os eventos têm maior concentração nos primeiros anos, pois é nesse momento que as mudanças se intensificam. Esta fase inicial é necessária para criar uma base sólida em relação às modificações que serão trabalhadas e implantadas ao longo dos anos. De acordo com Sewell (1996), esta perspectiva relaciona-se com a sequência de eventos e como tal fato se baseia na variação de estrutura. De forma complementar, Thorton e Ocasio (1999) afirmam que a formação da lógica depende desses aspectos e ao mesmo momento deste processo de mudança observado. Assim sendo, a visão socialmente construída torna-se uma exigência na compreensão de todo o contexto de discussão.

Desse modo, com a análise de cada evento fica claro que estes possuem uma baixa frequência (baixa: 24; média: 22; alta: 11), ou seja, são eventos mais pontuais o que é interessante à medida que a mudança se baseia em uma decisão ou ação definida e implantada. Apesar disso, tais eventos tem alto impacto no processo de mudança na organização (alto: 32; médio: 22; baixo: 03). Tal aspecto ratifica que ações pontuais estão influenciando diretamente na formação da lógica institucional da sustentabilidade em torno da empresa. Pode-se, assim, destacar a proposta de Silvestre (2015) no que se refere à necessidade de uma trajetória para a sustentabilidade. Mesmo sob outra base de discussão, tal aspecto corrobora a proposta e análises aqui realizada.

Outra análise possível de ser realizada considera que dos eventos que possuem alta frequência, praticamente todos se referem à relação da empresa com a cadeia de suprimento. Isso sugere que internamente as ações não necessitam de tantas repetições como no relacionamento para que a sustentabilidade possa ser praticada. É necessário destacar que em relação à escala, apenas 15 eventos foram desenvolvidos nesse âmbito da cadeia de suprimento, os quais se relacionam com a alta frequência e com a mudança de estrutura, comentada a seguir. Ainda no que se refere à escala, a grande maioria dos eventos foram observados internamente (25 dos 57) e 17 externamente à empresa junto aos outros *stakeholders*, indicando que há 'domínio' desses eventos.

No que se refere à pressão sofrida ou exercida por cada evento, pode-se verificar que 15 eventos tiveram menção a este indicador, o que ratifica as afirmações apresentadas nas entrevistas sobre a realização das mudanças seguindo uma motivação interna. A maioria das pesquisas em SCS, dentre essas Brito e Berardi (2010), Gimenez e Tachizawa (2012), e Varsei et al. (2014), discute que as pressões seriam as principais fontes de mudança, aspecto que está sendo refutado empiricamente. Como debatido por

Alves (2014), um comportamento pró-ativo é possível e efetivo no contexto de SCS. Tal visão está alinhada com Beske, Land e Seuring (2014).

De acordo com tais autores, assim como Beske e Seuring (2014), pode-se considerar que a pró-atividade seria um comportamento organizacional capaz tanto de estimular novas ações por parte de diferentes empresas como a base para que seja contínua a mudança organizacional. Salienta-se que este resultado é específico para este caso e, portanto, demonstra uma contribuição positiva ao considerar que os eventos não precisam advir de pressões e podem ser introduzidos por comportamentos internos. Daqueles eventos identificados sob esta perspectiva, dois foram pressões sofridas por algum ator que compõe o campo e os demais, treze, foram exercidas.

Tais pressões exercidas se relacionam à cadeia de suprimento, e em disseminar a sustentabilidade entre os membros de seu relacionamento. Pode-se retomar a discussão de frequência e impacto, por meio de uma análise transversal, considerando que esses indicadores são complementares na compreensão dos eventos para a formação da LIS. Além disso, pode-se representar estas pressões exercidas diretamente na estrutura para o processo de mudança se efetivar. Do total de eventos analisados, a mudança de estrutura foi observada em 13 ocasiões, as quais estão totalmente alinhadas com as pressões, a escala e o impacto dos acontecimentos ao longo do tempo.

Quanto a influência da sequência de eventos na mudança de estrutura, dos treze eventos identificados nesta análise, a maioria envolve a cadeia de suprimento. A partir desses eventos, foram realizadas mudanças na relação entre a empresa e os elos de sua cadeia de suprimento. Isso pode ser observado, por exemplo, nos encontros que são criados anualmente (alta frequência, alto impacto, com pressão exercida) em relação a disseminar sustentabilidade junto aos prestadores de serviço. A cada ano novos tópicos são abordados e, na última edição foram identificadas ações dos fornecedores - como a compensação de carbono - como resultado de um encontro. Uma pressão exercida gerou um resultado não só neste membro, mas foi repassado para o próximo elo da cadeia.

É sabido na literatura que o processo de disseminação e desenvolvimento de fornecedores voltados à sustentabilidade podem assumir pelo menos duas motivações centrais. A primeira delas se refere a discussão de continuidade (PAGELL; WU, 2009), na qual por meio de ações de longo prazo pode haver o envolvimento dos atores de primeira camada da cadeia de suprimento e isso se disseminar pela rede/cadeia de atores. E, no segundo momento, a vertente de colaboração (TOUBOULIC; WALKER, 2015a), que se relaciona principalmente com a discussão sobre parcerias em vários

contextos, como por exemplo, entre grandes empresas ou mesmo na relação efetiva com micro e pequenas empresas (MPEs).

Desse modo, o perfil de eventos na empresa, em relação à cadeia de suprimento, é de retorno positivo ao que é proposto aos fornecedores o que ratifica a formação da lógica institucional da sustentabilidade. No entanto, vale ressaltar que nem todos os elos aceitam facilmente esta nova perspectiva. Segundo o coordenador de impactos, busca-se o diálogo para que haja mudança junto à esse membro, no entanto depois de um tempo, se surgir outro fornecedor que esteja alinhado com esta perspectiva, o fornecedor pode ser substituído. Essa perspectiva ocorreu com os fornecedores e clientes de produtos controversos (tabaco, bebidas) que não estavam alinhados com o novo perfil da empresa e deixaram de integrar a cadeia de suprimento da empresa.

Para que todas essas ações sejam possíveis, o empreendedor institucional tem papel fundamental na tomada de decisão e no estímulo a realização dos eventos. Caracterizado por indivíduos ou grupos que estimulam a mudança (DIMAGGIO, 1988), o empreendedor institucional pode ser considerado como o responsável pela mudança, mesmo que, como indicado na discussão teórica, não seja um herói, ou o único responsável. Neste caso, foi observado um empreendedor institucional representado pela Alta gestão. Desde a reflexão sobre o novo modelo de negócio (SILVESTRE, 2015), passando pela decisão de mudança, reestruturação estratégica, até nos eventos relacionados a inserção da sustentabilidade em si, existe a sua representatividade.

Na empresa, com a existência de um perfil hierárquico diferenciado (Figura 14), podem ser considerados parte da Alta gestão todos os membros dos conselhos e colegiados. Como se pode observar na ilustração, uma nova relação entre as diferentes áreas da empresa emergiu com a mudança na forma de pensar e no compromisso institucional. A partir de 2009, as relações passam a ser circulares, como mencionado pelo presidente do conselho administrativo, e todos passam a participar do processo de tomada de decisão. Portanto, existe um grande envolvimento de diversos colaboradores. O empreendedor institucional é representado por um grupo engajado com a mudança.

Figura 14 - Estrutura hierárquica do Caso 1



Fonte: Dados de Pesquisa

Essa representação demonstra um perfil de atuação integrada sem uma visão hierárquica tradicional, o que representa o novo modelo de negócio da empresa, bem como sugere a necessidade de surgimento de uma nova cultura organizacional alinhada a esta proposta (ANTINARELLI, 2013; CARTER; ROGERS, 2008). Como analisado no Quadro 14 a seguir, é necessário considerar o impacto que esta mudança teve na estrutura e na formação da LIS como um processo contínuo de aperfeiçoamento. Com as informações apresentadas no quadro identifica-se que o foco na sustentabilidade está presente em uma gama de decisões, principalmente representadas pela macro prática Colaboração, aspecto bastante presente na forma de atuação da empresa. Tal relação já foi ressaltada ao longo desta análise e será retomada posteriormente.

Ano	Eventos	Macro prática	Micro prática	Mudança na Estrutura
2009	Realização da mudança (internamente chamado de virada da chave)	Orientação	Dedicação ao TBL	Após o processo de reflexão sobre o modelo de negócio que a empresa até então desenvolvia uma nova proposta foi implantada no sentido de significar as práticas desenvolvidas. Houve um maior direcionamento para a sustentabilidade.
	Definição do novo compromisso institucional	Gestão	Modelo de negócios	A nova estrutura implementada, a partir da virada da chave, está alinhada com o novo modelo de negócio da organização no que se refere a redução de impactos na sociedade, tanto interna quanto externamente. Isso se reflete, por exemplo, na quebra da hierarquia e no foco maior nos impactos ambientais, e nas novas ações desenvolvidas a partir destas definições.
	Definição dos direcionadores e direcionamentos organizacionais			
	Definição da nova estrutura e modelo de gestão organizacional			
	Restrição a mercados (compra e venda – Ex.: tabaco, armamentos, bebidas alcoólicas)	Continuidade	Seleção de fornecedores	Como forma de alinhar a nova proposta da empresa modificou-se o fornecimento (compra e venda) em relação a quem seria o envolvido. No caso, iniciou-se um processo de seleção de quem estaria envolvido com a organização, portanto, uma mudança na estrutura da cadeia de suprimento para haver a sustentabilidade.
Decisão por utilizar mais fornecedores locais	Continuidade	Reconceituação	Em meio a nova estratégia de redução de impactos, a empresa decide por reposicionar os membros de sua CS e então priorizar fornecedores locais (regionais). Um exemplo possível é a troca de fornecedores da China para a América Latina.	
2010	Desenvolvimento mais ativo de fornecedores locais	Orientação	Dedicação à GCS	Após decisões em relação aos membros da cadeia de suprimento como forma de demonstrar maior interação com esses busca-se o desenvolvimento dos fornecedores locais no sentido de orientar suas atividades de acordo com o novo perfil da empresa.

Ano	Eventos	Macro prática	Micro prática	Mudança na Estrutura
		Colaboração	Alinhamento	Este desenvolvimento vai além de adequar os fornecedores as suas atividades e se relaciona ainda com o alinhamento entre o que está sendo praticado pelos membros da CS e a proposta da empresa. Tal visão está relacionada com a ideia de integração e colaboração para maior consistência no relacionamento.
2011	Reunião com fornecedores/prestadores de serviço sobre sustentabilidade	Orientação	Dedicação ao TBL	Seguindo a perspectiva de desenvolvimento de fornecedores a empresa decide aproximá-los das ações internas e disseminar a sustentabilidade para suas atividades. Com isso, demonstra-se o novo perfil e estimula-se a mudança. Salienta-se que essa não foi uma fase totalmente aceita inicialmente.
		Continuidade	Seleção de fornecedores	Esta reunião modificação a estrutura de relações entre a empresa e seus fornecedores, principalmente porque a sustentabilidade emerge como critério básico para firmar a relação. Busca-se nessa fase a construção de relações de longo prazo, de acordo com aqueles fornecedores selecionados.
	Primeiro encontro com prestadores de serviços logísticos para levar temas ligados a sustentabilidade	Colaboração	Alinhamento	Além de mudança nas relações com o fornecimento de materiais é possível observar uma nova relação com a área de transporte. A redução de impacto ambiental é o primeiro motivador, o que se dissemina ao longo da cadeia de suprimentos.
2013	Terceiro encontro com prestadores de serviços logísticos	Colaboração	Integração Estratégica	Os encontros desenvolvidos pela empresa servem tanto para dar continuidade ao seu processo de disseminar a sustentabilidade junto aos fornecedores como forma de estimular isso na cadeia. No terceiro encontro fica mais claro que isso pode ser observado,

Ano	Eventos	Macro prática	Micro prática	Mudança na Estrutura
				uma vez que os fornecedores de segunda camada também começam a ser estimulados para a mudança de práticas.
	Desenvolvimento do projeto "Diversidade na Rua", projeto que visa ampliar o acesso a produtos e serviços de saúde e educação	Colaboração	Integração Estratégica	A partir da inserção deste novo projeto estratégico na dinâmica da empresa, a relação com um grupo amplo de atores se modifica e começa a considerar vozes antes não ouvidas. Com este movimento, por meio de uma integração estratégica, fica claro que as relações colaborativas se intensificaram e seguem.
2014	Inclusão de critérios socioambientais na seleção e avaliação de fornecedores	Continuidade	Seleção de fornecedores	Para que esteja bem definidos os critérios de seleção, a empresa depois de um conjunto de reuniões e parcerias define novos critérios na seleção e avaliação de fornecedores. Uma nova fase inicia-se na relação entre empresa e fornecedor.

Quadro 14 - Análise da Mudança de Estrutura no Caso 1

Como se pode observar no Quadro 14, foram analisados 12 (dos 13) eventos que geraram mudança de estrutura. De acordo com o *framework* de pesquisa, existem pelo menos quatro macro práticas para análise desta mudança (Orientação, Continuidade, Colaboração e Gestão). Para compreender os acontecimentos na empresa, cada evento foi analisado a partir de uma diferente macro prática, podendo ser caracterizada em mais de uma dependendo de sua influência nessa mudança. A base para esta discussão foi Beske e Seuring (2014), que entendem o que aqui é apresentado como prática enquanto categorias em diversos níveis. Para esta tese converte-se todos esses aspectos para um contexto processual, sem deixar de lado o caráter inicial estratégico e operacional.

Todas as macro práticas foram observadas nos eventos identificados, no entanto a Gestão não obteve tanto destaque, este fato demonstrando que tal aspecto pode receber mais atenção na empresa, principalmente por considerar que a micro prática Agilidade é relevante e não foi contemplado. Destaca-se, ainda, pelos eventos a existência de grupos de trabalho que podem contribuir para a sustentabilidade em cadeias de suprimento. Tal prática se relaciona aqui com a Gestão, ao se compreender que corrobora com as decisões e ações tomadas. Nesse contexto, entende-se este aspecto como pertinente, pois a gestão tem sido mais reconhecida na literatura do tema (KHALID et al., 2015).

No que se refere à macro prática Orientação, todos as micro práticas foram verificadas, no entanto a Estratégia organizacional não explicitamente. O maior número de citações refere-se ao foco no *Triple Bottom Line*, ao direcionar todas - ou maioria - das ações e atividades para a sustentabilidade. Diversas são as representações desta discussão, como antes mencionado, mas pode-se destacar nesse momento outra proposta introduzida alinhando TBL e GCS. Por exemplo, o refeitório da instituição passa a exigir a compra de produtos orgânicos. Esta ação busca uma alimentação saudável para os colaboradores (social e ambiental) e, ao mesmo tempo, ampliar a dinâmica econômica da agricultura familiar. Por meio da colaboração entre a empresa já fornecedora e novos fornecedores, buscou-se atender a essa demanda, que mesmo com um *trade-off* financeiro (maior custo) foi executado.

Esta perspectiva de internalizar um aumento de custo também fica visível no que se refere à Continuidade e à micro prática Seleção de fornecedores. Com o início da realização de inventário de emissão de CO₂, uma das decisões foi rever alguns dos fornecedores. Neste caso, em 2009 alguns produtos deixaram de ser importados da China e passaram a serem consumidos da América Latina. O principal argumento para isso relaciona-se com a redução do impacto ambiental, apesar de em dado momento do

processo de decisão ter emergido a variável preço, pois produtos latino-americanos são mais caros que os chineses. Após um processo de reflexão e debate entre os envolvidos, a decisão final foi pela mudança de fonte de fornecimento e incorporação do *trade-off* financeiro, o qual passa a ser compensado pela combinação de ações realizadas.

Vale destacar ainda relacionado a este ponto que em 2014 foi consolidada a inserção da sustentabilidade para seleção e avaliação de fornecedores. Assim, a relação entre a empresa e sua cadeia de suprimento se torna mais clara e transparente quanto aos critérios e requisitos. No que se refere à Reconceituação da cadeia, esta perspectiva fica visível desde a constituição do campo organizacional, até em determinadas decisões da empresa nesse sentido. O ponto que precisa ser observado pela organização refere-se à Adaptabilidade, uma vez que uma flexibilidade entre os envolvidos com a estratégia da empresa é necessário para a disseminação da LIS na cadeia de suprimento.

Já em relação à Colaboração, a empresa possui aspectos bem positivos tanto nas análises dos eventos quanto na prática de sustentabilidade. Um aspecto a ser destacado refere-se ao Compartilhamento de informações e conhecimento - os quais são convertidos em recursos e/ou capacidades - no desenvolvimento de produtos. Ao criar um novo produto, tudo é desenvolvido pela coordenação de P&D da instituição dentro das especificidades cabíveis a área, todavia como mencionado pelo diretor geral e sócio, ao se encaminhar o protótipo aos fornecedores, existe um processo de contribuição mútua, no qual os fornecedores também possuem possibilidade de contribuir com este dado produto e adequar suas operações ao que será exigido pela empresa.

Outro aspecto relaciona-se à ideia de Alinhamento, que possui interação com o compartilhamento do mesmo ponto de vista sobre o assunto. Isso fica evidente na fala do coordenador de impactos sobre a relação com os fornecedores:

Todos eles já sabem o que a empresa quer e tal. Agora se todos eles acreditam nisso, estão engajados com isso ou não? A gente não tem como saber. Mas a maioria sim, a gente percebe que eles estão cada vez mais compreendendo o que a empresa pensa, onde a empresa quer chegar né. E que isso é uma coisa pra todo mundo e não só pra empresa. Não é pra fazer marketing, é um posicionamento institucional da empresa.

Esta perspectiva de alinhamento de ideais é relevante tanto para compreender a mudança de estrutura ocorrida na empresa, como também para perceber que este novo posicionamento constrói novas práticas, as quais no caso estudado estão cada vez mais relacionadas com a sustentabilidade. Na discussão de Touboulic e Walker (2015a), a

colaboração emerge como fator central para a formação de SCS, principalmente no que se refere à utilização de argumentos baseados numa perspectiva relacional. De acordo com Neutzling (2014), a visão relacional entre os atores de um relacionamento pode trazer aos envolvidos bases estratégicas para a formação de mecanismos de governança que facilitariam a sustentabilidade em cadeias de suprimento.

Para todas essas autoras, a colaboração poderia emergir como um dos principais facilitadores da SCS, o que acontece tanto num contexto estratégico como no que se refere à prática de sustentabilidade. A partir desta discussão, como é possível observar no Quadro 15 a seguir, que de fato é possível observar mudanças nas práticas organizacionais nesse sentido, pois um total de 23 foram identificadas na empresa como eventos relacionados à prática de sustentabilidade. Em sua maioria, tais práticas refletem a dinâmica de aprendizagem organizacional em incorporar de forma compartilhadas as decisões e ações advindas do novo posicionamento organizacional.

Ano	Eventos	Macro prática	Micro prática	Prática de Sustentabilidade
2008	Estudos sobre um novo modelo de negócio e aspectos socioambientais ligados aos negócios	Aprendizagem	Rotina	Após a consultoria realizada, estimulou-se a empresa a repensar sua forma de atuação na sociedade. Tal fato foi ponto inicial para uma contínua busca por mudanças internas, principalmente no que se refere à sustentabilidade. Surgiu assim uma rotina que até então pode ser visualizada na empresa.
2009	Realização da mudança (internamente chamado de virada da chave)	Aprendizagem	Rotina	Em momento sequencial ao repensar a atuação da empresa, com um novo modelo de negócios foram modificadas a maioria das rotinas e procedimentos no sentido de direcioná-los para uma visão mais colaborativa e alinhada à sustentabilidade. Certo nível de resistência foi observado nesse momento.
	Definição do novo compromisso institucional	Aprendizagem	Rotina	Considerando o conjunto de novas ações e definições que são observadas, os integrantes da organização passam a se sentir envolvidos com uma nova proposta. Esta perspectiva traz uma lógica ainda não utilizada internamente e estimula o aprendizado contínuo focado na sustentabilidade.
	Definição dos direcionadores e direcionamentos organizacionais			
	Definição da nova estrutura e modelo de gestão organizacional			
	Restrição a mercados (compra e venda – Ex.: tabaco, armamentos, bebidas alcoólicas)	Aprendizagem	Integração com a cadeia de suprimento	Para que a empresa conseguisse lidar com o novo modelo, várias mudanças foram exigidas como a seleção de fornecedores. No sentido de visar a interação na CS com foco na sustentabilidade, empresas que possuíam ações controversas deixaram de ser integrantes da cadeia, o foco era a redução do impacto social.
Decisão por utilizar mais fornecedores locais	Performance	Performance Ambiental	Ainda seguindo o processo de adequação ao novo modelo, a empresa passa a selecionar fornecedores de acordo com o seu	

Ano	Eventos	Macro prática	Micro prática	Prática de Sustentabilidade
				impacto ambiental. Isso fica claro na troca de fornecedores chineses por latino-americanos, o que reduz a pegada de CO2. Além disso, fornecedores do RS ganham mais espaço.
	Descontinuidade da comercialização de produtos licenciados	Performance	Performance Social	Outra decisão tomada pela empresa é reflexo de um contato mais direto com seus consumidores finais. Entendendo que seus produtos poderiam criar competitividade entre as crianças, tomou-se a decisão de descontinuar a licença com a marca Disney, dando maior ênfase ao produto em si. Isso gerou uma perda de faturamento inicial, revertido com o tempo.
	Início do gerenciamento de GEE (gases de efeito estufa)	Performance	Performance Ambiental	Com um levantamento inicial de todos os seus impactos no ambiente, a empresa decidiu por criar meta do carbono neutro. Portanto, todos os seus impactos passam a ser mensurados e contabilizados focando-se o período proposto.
	Definição de horizonte de cinco anos para tornar-se empresa carbono neutro			
2010	Desenvolvimento mais ativo de fornecedores locais	Aprendizagem	Integração com a cadeia de suprimento	Após um processo de seleção, os fornecedores passaram por etapas de desenvolvimento com ênfase na sustentabilidade. Informações sobre impacto ambiental, consumo consciente, projeto de colaboração emergiram para uma maior integração em prol do novo perfil organizacional.
	Criação de espaços de convivência e conversas (Roda Viva) aos colaboradores	Performance	Performance Social	Uma das maneiras identificadas para reduzir a resistência e melhorar a convivência internamente foi criar ciclos de debate e conversas. Tal aspecto intensifica a preocupação da empresa com o propósito, focada no bem estar.
	Formação em Comércio Justo	Aprendizagem	Integração com a	A partir da utilização dos preceitos do comércio justo a empresa

Ano	Eventos	Macro prática	Micro prática	Prática de Sustentabilidade
			cadeia de suprimento	passa a lidar com uma forma de contato diferenciada com os seus <i>stakeholders</i> , dentre os quais os fornecedores, uma vez que por meio de um processo de aprendizagem coletiva busca-se a minimização dos impactos no ambiente e na sociedade.
		Performance	Performance Social	
2011	Reunião com fornecedores/prestadores de serviço sobre sustentabilidade	Aprendizagem	Integração com a cadeia de suprimento	De forma mais direcionada no sentido de envolver os fornecedores em relação à sustentabilidade, reuniões começaram a ser desenvolvidas para disseminar a nova perspectiva da empresa. E consequência disso foram criados encontros anuais com temas específicos de estímulo a sustentabilidade na CS. Um exemplo seria a emissão de CO2 (pegada de carbono).
	Primeiro encontro com prestadores de serviços logísticos para levar temas ligados a sustentabilidade			
	Reformatação das embalagens e do uso de certificação FSC	Performance	Performance Ambiental	Alinhado a meta de se tornar empresa carbono neutro, a empresa passa a exigir de seus fornecedores o uso da certificação FSC de redução de impacto ambiental. Tal indicador estimula uma mudança nas práticas dos fornecedores.
2012	Parceria com o Instituto Paulo Freire	Aprendizagem	Rotina	O desenvolvimento desta parceria visa ampliar a autonomia das pessoas e criar um ambiente emancipador na empresa. Imersa numa nova estrutura de maior participação, a empresa incentiva a rotina de aprendizagem contínua e contribuição por parte do colaborador com esta perspectiva.
	Projeto Borracha Natural (resgate do seringueiro e manutenção das reservas extrativistas no Pará)	Performance	Performance Ambiental	Este projeto tem como foco central a manutenção das reservas de Seringueira (fornecedora de matéria-prima). Uma preocupação ambiental se amplia no sentido de sustentar esta produção e dar base ao trabalhador local. Outra vertente está no consumo de

Ano	Eventos	Macro prática	Micro prática	Prática de Sustentabilidade
				matéria-prima advinda de São Paulo, o que reduz o impacto de transporte e, minimiza a exploração no Pará.
2013	Desenvolvimento do projeto "Diversidade na Rua", projeto que visa ampliar o acesso a produtos e serviços de saúde e educação	Performance	Performance Social	Resultante da preocupação da empresa em fornecer produtos que atendem a diversidade, o projeto engaja a comunidade em desenvolver soluções que busquem a inclusão social. Busca-se fornecer produtos adequados aos diferentes perfis de consumo.
	Vivência e formação comunitária e desenvolvimento social através do Jogo Oásis (em bairro carente do município de Santa Cruz do Sul)	Performance	Performance Social	Além dos vários projetos sociais internos, a empresa também possui um perfil de interação com a comunidade, seja por meio de visitas e oficinas em escolas, seja com visitas em bairros carentes. A proposta é enfatizar o lado social, para além de um foco no ambiental em busca da sustentabilidade.
	Aprovação de editais para criar o Laboratório de Inovação Social	Aprendizagem	Rotina	A prática da sustentabilidade se apresenta nos projetos, nas ações, mas também na construção de um ambiente condizente com esta lógica. Para isso, a empresa aprovou dois editais que permitiram a construção do Laboratório de Inovação Social, no qual os colaboradores e a comunidade podem criar, se envolver com novas propostas, com formas de pensar novas práticas organizacionais. O estímulo central está no ensinar e aprender, considerando o protagonismo e autonomia no estímulo à criatividade e a solução de problemas socioambientais.
2014	Inclusão de critérios socioambientais na seleção e avaliação de fornecedores	Aprendizagem	Integração com a cadeia de suprimento	A consolidação dos critérios socioambientais na seleção de fornecedores demonstra estímulo à prática de sustentabilidade ao longo da cadeia de suprimento. Com isso, é possível adequar os

Ano	Eventos	Macro prática	Micro prática	Prática de Sustentabilidade
				fornecedores em curso e potenciais ao perfil da empresa.
2015	Fim do 3º turno – horário noturno	Performance	Performance Social	Visando o bem estar dos colaboradores, dentro de sua vertente social, após reestruturação no plano de cargos e salários, a empresa decide pela eliminação do terceiro turno, o que está alinhado a uma perspectiva de responsabilidade social e preocupação com a saúde ocupacional do colaborador.

Quadro 15 - Análise da Prática da Sustentabilidade no Caso 1

Um dos principais aspectos relacionados à prática de sustentabilidade para a formação da lógica institucional relaciona-se ao contínuo processo de aprendizagem que se caracteriza por uma dinamicidade clara nas ações internas e também naquilo passado aos membros da cadeia de suprimento. Este aspecto fica evidente na empresa estudada, uma vez que, como apresentado no quadro anterior, a macro prática Aprendizagem pode ser encontrada em 12 dos eventos ocorridos. Tais eventos se distribuem em Rotina (7) e Integração com a cadeia de suprimento (5). Mas, além disso, esta prática se encontra subentendida na macro prática Performance, pois todos os eventos relacionados a esta, são resultado e reflexo das atividades, e direcionamento de esforços (por meio de rotinas e procedimentos) direcionados à SCS.

A perspectiva de Rotina fica mais clara no momento inicial, com a formação da lógica a partir do novo posicionamento institucional tanto em relação ao novo modelo de negócio quanto na formação de uma nova estrutura e cultura organizacional. Esta visão é apresentada por Beske e Seuring (2014) como resultado de processos que são visualizados numa organização. Já no que se refere à Integração com a CS, o ponto destacado envolve a aprendizagem ocorrendo na relação entre os membros da cadeia de suprimento, desde fornecedores aos novos atores após a reconceituação. Esse processo não foi simples, pois a relação entre os envolvidos estava se modificando. Na fala do coordenador de clientes, pode-se compreender um pouco deste processo:

Em 2011, nós fizemos nosso primeiro encontro com as transportadoras. Aí vieram aqui os donos de transportadoras, e a gente foi brindar, pessoas muito importantes, donos de transportadoras imensas vieram nos visitar. Só que eles achavam que iriam negociar preço... que a gente iria negociar preço com eles, que a gente iria arrochar no prazo de entrega, enfim. Só que eles vieram pra cá, e a empresa colocou o seu posicionamento, tínhamos virado a chave em 2009, em 2011 já tinha rolado alguma coisa, então a gente já tinha um pouco de *expertise* pra poder levar pra eles o nosso posicionamento né. E ao invés de arrochar o prazo de entrega e preço com eles, a gente foi falar de substituição infantil, a gente foi falar de pegada de carbono, a gente foi falar de sustentabilidade com eles, de consumo consciente [...].

Percebe-se que foi um processo de envolvimento e disseminação da nova visão. O intuito foi pôr em pauta assuntos que saíam de uma visão de mercado e estavam de acordo com todas as mudanças. Pode-se dizer que tal perspectiva apresentou-se como impulso e suporte na criação da prática de sustentabilidade para a cadeia de suprimento. Entendendo a prática como algo habitual, em uma perspectiva de rotinização (JARZABKOWSKI, 2004), deu-se um ponto de partida em 2011 e já em 2012 os

retornos começam a aparecer. Como complementa em sua fala, para este mesmo coordenador, o tema passa a virar rotina entre os membros da cadeia de suprimento e esses mudam seu comportamento de interação com a empresa:

Nós propomos uma coisa muito diferente pra eles, resultado disso, ninguém sabia ou entendia de diversidade neste ano. No segundo ano que a gente fez, as transportadoras já tinham ações, já tinham inventários prontos, já tinham iniciado essa discussão com seus funcionários. [...] Eu acho que agora que a coisa tá assim fluindo melhor, acho que as pessoas estão entendendo melhor, embora, eu posso te dizer que tem muita gente que não entende absolutamente nada do que tá acontecendo.

Pode-se perceber, com esta discussão, que este é um processo contínuo de aprender e compartilhar experiências. No começo também não se sabia ou se conhecia sobre o tema, mas isso foi sendo incorporado e se tornou algo natural. Como resultado de todas essas explicitações de aprendizagem, é necessário mensurar os resultados de alguma forma. Para tanto, traz-se à discussão a Performance. Esta macro prática é a mais estudada na literatura sobre o tema (BESKE; SEURING, 2014; BESKE-JANSSEN, JOHNSON; SCHALTEGGER, 2015; VARSEI et al., 2014), mesmo que ainda não esteja claro como esta performance é alcançada. Considerando esta perspectiva, dos 11 eventos verificados se destacam na empresa as performances social (6) e ambiental (5), tendo a econômica como suporte a essas duas.

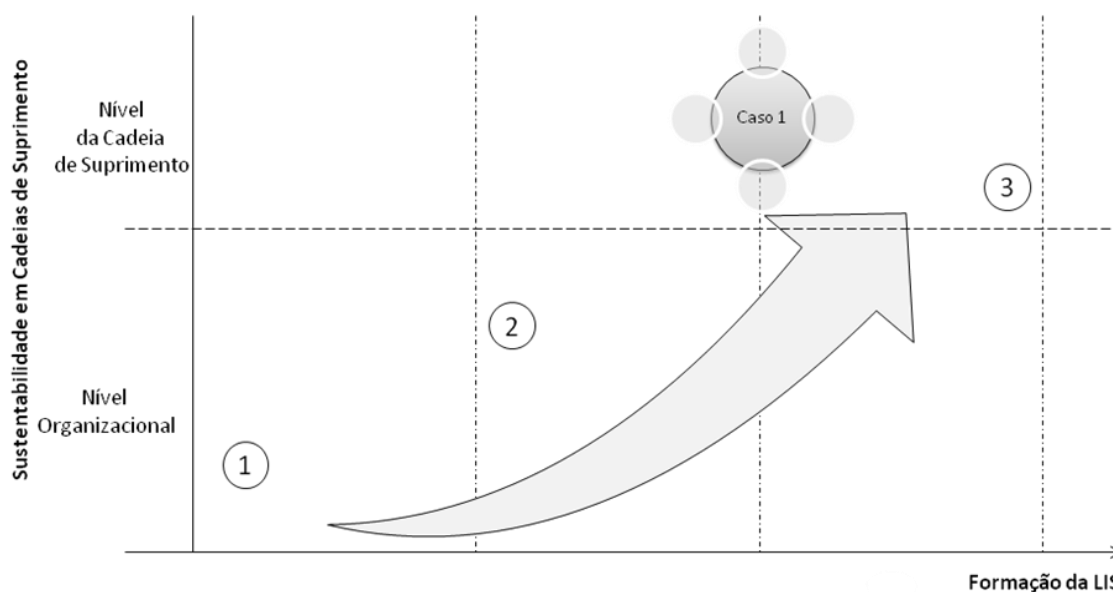
A Performance social possui pouca diferença da ambiental, mas se destaca ao se realizar um comparativo. Isso se justifica pela forma de interação entre a empresa e os envolvidos com suas operações, uma vez que são observados aspectos relacionados com uma nova interação com os colaboradores, estimulando uma maior responsabilidade social. Porém, ao mesmo tempo, deve-se ressaltar o novo posicionamento da empresa na comunidade. Em 2013 tem-se um destaque a este ponto, principalmente com o surgimento do projeto diversidade na rua, que traz uma nova dinâmica de atuação social e desenvolvimento de produtos que atendam as necessidades, ao invés de demandas.

Com essas discussões, percebe-se no Caso 1 que as práticas de sustentabilidade são bem mais fortes que as mudanças de estrutura, o que demonstra que a prática pode ser tida como inerente principalmente as transformações de comportamento e cultura dentro da organização, o que ratifica a proposta de Carter e Rogers (2008). Além disso, ao se observar a quantidade de eventos, entende-se que a realizar de diferentes ações gerando resultados numa organização apresenta-se como uma estratégia positiva para a

criação de práticas de sustentabilidade. A presente discussão pode considerar que, de alguma forma, a mudança de estrutura deve ser observada como um filtro, ou o mecanismo de tradução dos eventos em práticas de sustentabilidade, tudo em dependência das ações pensadas e decisões tomadas pelo empreendedor institucional.

A formação da lógica institucional da sustentabilidade no presente caso, pode ser observada tanto na organização como em sua cadeia de suprimento. Pode-se afirmar que esta lógica está institucionalizada no campo organizacional que envolve esta empresa e que, portanto, existe uma real disseminação e prática de sustentabilidade na cadeia de suprimento, seguindo a definição desta tese enquanto processo socialmente construído. Como forma de melhor representar este resultado, a Figura 15 representa o estágio no qual a empresa analisada se encontra na inserção de sustentabilidade em cadeias de suprimento ao considerar que existe uma conversão entre as ações da empresa e dos membros da cadeia de suprimento.

Figura 15 - Posicionamento do Caso 1 na representação proposta



Como se pode observar na ilustração, a empresa segue o direcionamento de levar a lógica institucional da sustentabilidade ao nível da cadeia de suprimento, todavia esta ainda não alcançou o nível máximo nesse sentido. Verifica-se que este se posiciona em um processo avançado de transição. Esta análise se dá a partir de uma visão macro dos anos na qual é possível destacar a necessidade de envolver ainda mais os fornecedores para que outros membros da cadeia de suprimento se integrem nesta proposta. Para isso, os eventos devem continuar a ser desenvolvidos com alto impacto e, idealmente, com

pressão para a realização de mudanças na estrutura. A lógica institucional formada vai se adaptar ao longo do tempo, assim como o campo organizacional. Assim, deve-se ter noção de todo processo de aprendizagem em relação à cadeia de suprimento.

5.1.4 Análise institucional do Caso 1

A formação da lógica institucional se evidencia neste caso pela dinâmica na construção de uma prática de sustentabilidade como foi legitimado pelos envolvidos. Na medida em que há legitimação, traz-se à tona que o processo de institucionalização é visível e compartilhado. Como indicado por Thornton e Ocasio (2008), a LI pode ser considerada desde a representação máxima da legitimação até a significação ao processo de mudança que está sendo realizado. Fica evidente a partir das análises aqui realizadas que neste estudo de caso é possível observar uma relação de recursividade entre o contexto macro da lógica e o micro das ações de sustentabilidade, as quais estão sendo representadas em última instância pela prática rotinizada.

O conceito de lógica institucional, segundo Thornton e Ocasio (1999), considera a necessidade de organização entre tempo e espaço, bem como a produção e reprodução de significados e materiais. Portanto, ao se observar que em todo o processo de promoção da LIS no caso é visível a relação entre contexto de atuação (espaço) e o tempo para que a sustentabilidade possa ser praticada. É possível observar que em meio a esta relação as mudanças nos aspectos culturais nortearam todo o processo de mudança. De certo modo a empresa tem noção desta perspectiva, uma vez que para o coordenador de clientes a preocupação com o processo é central e almejada:

Eu acho que a gente tá no caminho, mas ainda tá muito distante, tá muito distante ainda do ideal, porque eu não sei qual é o ideal, não existe um objetivo específico assim, o objetivo ele vai se criando e recriando, hoje você pensa em alguma coisa e amanhã você deixa em *stand by*, passa a pensar em outra coisa, aquilo deixou de ser importante naquele momento, talvez lá na frente sirva como subsídio para você continuar [...].

Como explicitado no trecho, reconhece-se a existência de um processo que não se baseia na linearidade, mas na reflexão. Pode-se afirmar que a base estaria na ideia de produção e reprodução de ações em busca de significado ao que se propõe. Além disso,

como indicado na definição e, nos dados de pesquisa, toda esta perspectiva está baseada num processo socialmente construído. O que ratifica ainda mais a afirmação de haver a formação de uma nova lógica. Considerando que todos estão se envolvendo em uma própria perspectiva, a partir do estímulo e mudanças da empresa estudada, o campo passa a ser constituído, e o compartilhamento de significados sobre a sustentabilidade de fato dão suporte para esta perspectiva.

Além disso, outra análise possível está relacionada a mudança na estrutura social resultante da dualidade estrutura e agência. Neste caso, a agência surge com dois níveis de análise, de acordo com a atuação de dois agentes um macro - a empresa - e outro micro - o empreendedor institucional -, na qual a convergência e complementaridade entre tais agentes leva a modificação na estrutura social da empresa. Seguindo a visão de Granovetter (1985), um resultado dessa relação está na formação de uma estrutura de confiança resultante do poder do(s) agente(s). Para evidenciar esta análise, traz-se a fala do coordenador de clientes ainda sobre as reuniões com fornecedores:

[N]aquele dia [em uma das reuniões] ficou evidente, já que a gente estava ali pra ajudar, e propunha que eles também se ajudassem, trocassem experiências, trocassem ideias, pra que um ajudasse o outro, não a gerir o seu negócio, mas a ver possibilidades que até então eles não viam, eles se enxergavam como concorrentes.

A partir deste trecho consegue-se ressaltar o papel da empresa enquanto agente de mudança e delimitador de ações dentro do campo organizacional. Segundo Giddens (2003, p.10), "'agência' diz respeito a eventos dos quais um indivíduo é o perpetrador, no sentido de que ele poderia, em qualquer fase de uma dada sequência de conduta, ter atuado de modo diferente". Com esta discussão, entende-se que dentro da análise institucional deste caso, a empresa teve agência de realizar determinadas ações no sentido de buscar uma nova estrutura no contexto de sua cadeia de suprimento. Todo esse processo deu-se de forma compartilhada entre os atores e foi permeada por um contexto de aprendizagem. Essas relações geraram a formação de uma lógica na qual a sustentabilidade é aspecto central nas interações e influencia diretamente no surgimento de novas relações e no estreitamento naqueles já existente.

5.1.5 Contribuições do caso para o *framework* teórico

A partir de todas as considerações realizadas sobre o Caso 1, percebe-se como contribuição central para a validação do *framework* de pesquisa o foco no processo e a compreensão do aspecto temporal que se mostrou possível a partir de toda a discussão do caso. Como mencionado no início da análise, está claro para a empresa que lidar com o tema sustentabilidade exige uma compreensão daquilo que se propõe, com redução do foco exclusivo em resultados. Com as informações coletadas durante a pesquisa, pode-se considerar que a utilização do *framework* proposto, assim que aplicado, favorece uma organização no reconhecimento de todos os acontecimentos que nortearam sua história e como base para a criação de novos eventos de acordo com o objetivo almejado.

Em relação a empresa estudada, pode destacar ainda que a maioria das ações que foram observadas estão baseadas em cooperação, esta evidência ratifica o uso da definição de sustentabilidade em cadeias de suprimento proposto, no qual busca-se por meio de um processo socialmente construído contribuir com a disseminação da lógica de sustentabilidade ao longo do relacionamento. Além disso, percebe-se que o trabalho em grupo tem dado suporte para que as ações desenvolvidas sejam convertidas em práticas. Com isso, percebe-se grande contribuição desse caso em possibilitar a aplicabilidade da proposta empiricamente, bem como em ratificar que a construção teórica desta tese possui representatividade no contexto prático de pesquisa.

5.2 CASO 2 - Agroindústria de produtos orgânicos

O segundo caso selecionado para esta pesquisa surgiu em 1994 com apoio de programas governamentais para a agricultura familiar. Sob a forma organizacional de uma cooperativa, a organização aqui estudada tem sede na cidade de Montenegro no Rio Grande do Sul - Brasil, e é formada exclusivamente por produtores rurais de base familiar de municípios pertencentes ao Vale do Caí. Segundo o diretor de relações institucionais, a cooperativa é composta por 110 associados, dos quais, 7 são produtores trabalhadores, 42 são sócios trabalhadores, 10 são empregados e 51 agricultores. Para

lidar com este grupo diverso, a gestão possui uma estrutura organizacional planejada de acordo com as suas linhas de atuação, ou seja, com suas áreas estratégicas.

De acordo com informações no *site* institucional, são considerados como focos de atuação da organização: a produção de insumos orgânicos; a industrialização e comercialização da produção; a capacitação e certificação dos agricultores; a geração de novas tecnologias; e a organização social do grupo. Assim, a proposta central é atender as necessidades dos produtores rurais e não da cooperativa, no sentido de ressaltar que não há a proposta de focar em crescimento excessivo, apenas aquele suficiente e almejado pelos seus integrantes. O princípio norteador das atividades é a agricultura sustentável, ou seja, aquele processo produtivo ecologicamente correta, socialmente justa e economicamente viável.

A missão da organização é, segundo o *site* institucional, "promover a qualidade de vida e sustentabilidade, através de processos participativos que levem a produção orgânica, ao consumo de alimentos saudáveis e à prestação de serviços ambientais". Com um formato diferenciado, esta organização tem ao longo dos últimos anos modificado sua atuação na cadeia de suprimento, uma vez que tem reconfigurado o papel de alguns intermediários nas suas atividades, como será debatido a seguir. Entende-se ser este um caso representativo para estudo ao se considerar que com seu formato focado na integração de novas ações e estratégias podem surgir informações para outras organizações que têm como foco central a sustentabilidade.

5.2.1 Ações de sustentabilidade

Desde seu surgimento percebe-se na organização um diferencial no que se refere ao foco de atuação no mercado. A proposta inicial de organizar agricultores em forma de cooperativa tinha o intuito de dinamizar a atuação desses atores, não importando qual seria a técnica de produção utilizada. Todavia, quatorze desses agricultores decidiram se afastar de uma produção convencional, e passaram a produzir sem agrotóxicos, ou seja, inicia-se o foco em produtos orgânicos mais saudáveis tanto para consumo pessoal como na sua entrega para a sociedade. Surge desta maneira a cooperativa como se encontra, sem ter inicialmente pretensões dentro de uma lógica para à sustentabilidade.

Hoje, no entanto, tem-se claro que a proposta utilizada é a de agricultura sustentável e todas as ações da cooperativa focam esta perspectiva, desde a produção de orgânicos até a retirada de gás natural na usina de compostagem. Ao longo de sua história, considerando o pequeno porte da cooperativa, a dinâmica interna envolve a ideia de que todos estão aptos a realizar todas as atividades, do motorista ao presidente. Com esta visão, tem-se que a gestão participativa pode ser considerada o maior diferencial da organização no que se refere ao processo de mudança realizado, como se pode observar no depoimento do representante de relações institucionais a seguir.

[...] E dentro desse fazer 'tudo isso aqui' acontecer, não teve o que eu não fiz, não teve uma função que eu não executei, não teve uma tarefa que eu não fiz. No sentido, assim, começou com 14 agricultores começando a buscar uma alternativa para o não uso de químicos e a composição do composto orgânico, aí foram fazer a usina de compostagem, lá então fui primeiro motorista porque a gente teve que assumir a empresa x. Pegamos o equipamento deles, daí fomos lá assumir para levar o resíduo da empresa x até a usina. “Vamos lá, vamos fazer, não temos dinheiro para contratar motorista, alguém vai ter de fazer”.

Ao longo de toda a discussão apresentada, esse caráter de responsabilidade como um ato compartilhado é evidente e se destaca como uma das principais características inerentes ao formato de organização estudada. Este aspecto é bastante ressaltado pelo representante de relações institucionais, pois para ele "tudo que se faz aqui é para atender a necessidade dos agricultores, não é atender o negócio da cooperativa, que é muito o que existe nas cooperativas. E isso não é cooperativismo." Para além de uma discussão com foco apenas no formato, tem-se relação com uma cadeia de suprimento assim como as empresas, mas que neste caso entrega para a organização focal um maior controle sobre algumas atividades na cadeia, como será explorado a seguir.

De acordo com a noção deste formato, entende-se que o caráter cooperativo tem bastante influência na busca pela chamada agricultura sustentável que se baseia na visão do *Triple Bottom Line*. Neste sentido, na medida em que facilita o alcance do objetivo social baseado em relações colaborativas, há maior estímulo à sustentabilidade uma vez que esta tem um foco na comunidade local (SHARMA; RUUD, 2003). Com isso, o foco no orgânico e na utilização da agricultura biodinâmica, que se refere ao tratamento e vivificação da terra, tem maior influência neste sentido. Busca-se, de acordo com o representante da organização, criar maiores retornos para os cooperados seguindo esta lógica com os retornos financeiros e a preocupação com o social sempre em destaque.

Percebe-se certa dificuldade em delimitar quais ações estão relacionadas a dadas dimensões do TBL, no entanto busca-se realizar isso de forma clara. Este fato é aceito e justificado, principalmente porque, segundo Baumgartner (2011), o tema sustentabilidade é muito dinâmico e possui aspectos normativos e práticos que o guiam, o que dificulta em alguns momentos a pesquisa neste tema. Quando se aplica esta perspectiva à cadeia de suprimento, para Pagell e Schevchenko (2014) a sustentabilidade deve ser tida como focada no longo prazo. Todavia muitas vezes está só baseada em um empirismo que esquece a prática real. Esta pesquisa busca ressaltar a prática, portanto destacar o real.

No contexto da dimensão ambiental ressaltam-se a agricultura biodinâmica e os produtos orgânicos como principais vertentes desta organização, uma vez que estes por si já demonstram uma grande preocupação com os impactos dos cooperados no seu local de produção. Além disso, pode-se destacar a grande quantidade de certificações existentes na organização como um ponto positivo neste sentido, uma vez que estes buscam, em sua maioria, ratificar as ações ambientais praticadas da forma menos impactante possível. Como se pode observar na Figura 16, estas certificações pertencem as diversas atividades, dentre os quais com foco no ambiental têm-se, principalmente, a de agricultura orgânica, agricultura biodinâmica e selo ecovida.

Figura 16 - Certificações existentes na organização em estudo



Fonte: Dados de Pesquisa

Outra perspectiva de atuação da organização refere-se à usina de compostagem uma importante atividade na redução de impactos ambientais. Seu surgimento teve foco

inicial minimizar gastos dos cooperados, porém com um conjunto de estudos identificou-se a possibilidade de um maior retorno financeiro com o fornecimento de alternativa para redução de passivos ambientais de outras empresas locais, como aquelas no setor de bebidas. Há uma relação muito tênue entre as dimensões ambiental e econômica neste caso, principalmente pelo objetivo inicial de desenvolvimento de tal alternativa. Isso se deu com a identificação de um nicho de mercado para a produção do biogás que emergiu como resultado para produção sustentável.

No lado econômico destaca-se a busca pela satisfação das necessidades dos cooperados e não da cooperativa em si, como já mencionado, além da distribuição igualitária e maximização de ganhos sem que haja interferência nas demais dimensões da sustentabilidade. Busca-se continuamente a identificação de ações que gerem um retorno positivo para a organização. Como sugerem Golicic e Smith (2013), para haver melhoria operacional e lucratividade, deve-se criar novos produtos e processos considerando aspectos ambientais. Este aspecto teve influência na cadeia de suprimento, uma vez que a partir dessa motivação de maximização de retornos, houve a integração de alguns intermediários as atividades da cooperativa, o que afetou diretamente a forma na qual a estrutura social do relacionamento está configurado.

No que se refere à dimensão social, ressalta-se mais claramente a questão do comércio justo, que foi ratificado pela aprovação do selo *Fairtrade* em 2006. Como mencionado na entrevista, tudo o que é requerido para aprovação do selo já era parte do cotidiano da organização, portanto não houve muita influência dos requisitos nas ações realizadas, todavia observou-se com a certificação maior facilidade no processo de venda dos produtos. Além disso, sobre o aspecto social pode-se mencionar o lidar com a comunidade que interage com a cooperativa.

De acordo com Vachon e Mao (2008), o desafio central relacionado à SCS está na reorganização de cadeias de suprimento em relação a preservação do ambiente natural, bem como respeitando a comunidade local. No Caso 2, esta perspectiva é clara centralmente ao se considerar a noção de cooperativismo que é intrínseco a forma de atuação da organização estudada. Existem diversos projetos nesse contexto, dentre os quais o 'Hortas do Saber' promovido pelo grupo Ecomulher com o intuito de ampliar o impacto na sociedade. Sobre o *Fairtrade* o respondente afirma:

Quando a gente fala do nosso trabalho da produção orgânica que daí vem a questão do *Fairtrade*, a certificação do mercado justo, ela está muito mais

link com o social. O orgânico tá mais ligado ao ambiental, e o *Fairtrade* no social. Claro que o *Fairtrade* no social ele entra com apelo ambiental também, mas ele começa pelo social.

Com esta discussão, entende-se que a visão da sustentabilidade é parte de várias ações desenvolvidas pela organização, que muitas vezes torna difícil compreender qual seria a ênfase central em determinados momentos. Assim, é pertinente o estudo deste caso para a compreensão de como se deu o processo de mudança organizacional no momento da criação da agroindústria, ocorrido em 2001, e qual a influência disso na ratificação ou maior envolvimento da organização com a lógica da sustentabilidade. Com esta visão, é possível ainda observar qual foi o impacto central na estrutura da cadeia de suprimento, pelas variações que podem ser observadas e a quantidade de ações desenvolvidas pela cooperativa.

5.2.2 Constituindo o campo organizacional

O campo organizacional representa os atores que estão interagindo com objetivo de desenvolver atividades em um dado setor econômico ou rede interorganizacional. São aqueles responsáveis pela vida institucional de uma organização (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Considerando o formato da organização aqui estudada, a constituição do campo torna-se um pouco restritiva, uma vez que há uma alta concentração de responsabilidades e de desenvolvimento de atividades, principalmente pela integração de ações que seriam de responsabilidade de outros atores (fornecedores, por exemplo). Assim, o Quadro 16 demonstra os cenários aqui utilizados para constituir o campo, os quais tem um foco central na formação e no aprimoramento das práticas.

Cenários	Stakeholders	Descrição
Compreensão do contexto (anterior a esta pesquisa)	Cooperados	Desde o processo de formação da cooperativa em 1994 a produção orgânica foi a base para todo o foco na agricultura sustentável atualmente utilizada. Esta foi uma decisão de ambos os atores citados, os quais pelo controle existente influenciam em todas as etapas.
	Grupo de gestão	

Cenários	Stakeholders	Descrição
Formação das práticas (2004-2012)	Cooperados	As necessidades do cooperados se prevalecem em relação as da cooperativa, portanto, este tem influência direta em todas as decisões tomadas.
	Grupo de gestão	Responsável pela articulação das necessidades internas com diversos atores da sociedade. Os representantes são o reflexo do pensamento de cada cooperado.
	Governo	A partir das regulamentações e programas enfatizando o foco na agricultura familiar e nos produtos orgânicos há um incentivo legal para manutenção das atividades.
	Grupo Ecomulher	Composto por mulheres totalmente ligadas com a cooperativa, este grupo destaca a possibilidade de maior relação da cooperativa com o lado social.
	Parceiros	Desde empresas à universidades, diferentes parceiros tem contribuído diretamente para o desenvolvimento de projetos para as ações da organização.
	Fornecedores/Clientes	Responsáveis pela dinâmica na cadeia de suprimento a partir das características tradicionais. O orgânico surge como foco em todas as relações.
Aprimoramento das práticas (2013-2014)	Cooperados	Por meio das assembleias os cooperados contribuem para que as atividades da organização continuem com foco na agricultura sustentável.
	Grupo de gestão	Responsável por todas as certificações e registros, está sempre na busca pelo aprimoramento das atividades das práticas existentes na organização.

Quadro 16 - Stakeholders que integram o campo organizacional do Caso 2

Como observado no Quadro, a formação das práticas, que neste caso ratificam a lógica da sustentabilidade, foi definida por quase todo o período de tempo (2004-2012) de dados coletados após a formação da agroindústria. É possível ressaltar que pelo foco na necessidade dos cooperados, estes têm uma grande influência em todo o processo de mudança organizacional. Para além disso, pelo formato cooperativo no qual as decisões são sempre compartilhadas e há uma gestão participativa efetiva, os atores Grupo de gestão e Cooperados estão sempre envolvidos na formação de práticas em busca de melhores ações e resultados para a organização.

Todavia a interação com o governo e parceiros possui grande influência em como se delineou todo o processo de mudança ao longo dos anos. O incentivo por parte do governo por meio de programas à agricultura familiar dá um maior suporte para que

a organização consiga desenvolver suas atividades. Os fornecedores/clientes também estão representados no Quadro 16, mas perderam espaço pelo aumento das atividades desenvolvidas pela cooperativa, que ampliou seu controle, e, por consequência, a relação direta com outros atores no campo. A visão macro destas relações, ou seja, o conhecimento do campo organizacional em questão dá suporte para compreender a relação com a cadeia de suprimento, e a disseminação da sustentabilidade.

5.2.3 Formação da lógica institucional da sustentabilidade

Diferentemente de todos os outros casos aqui estudados, observou-se que o foco deste não seria o processo de transição (formação da lógica) em si, mas a consolidação da lógica institucional da sustentabilidade e sua aplicação direta na gestão da cadeia de suprimento. Assim, a análise das dimensões debatidas nesta tese - sequência de eventos, empreendedorismo institucional, mudança de estrutura e prática de sustentabilidade - facilita a compreensão de todo o processo de mudança organizacional ocorrido, e como a LIS pode e/ou está sendo disseminada junto à CS. Com isso, torna-se possível reconhecer o processo de institucionalização da sustentabilidade por meio de práticas e comportamentos socialmente construída (THORNTON; OCASIO, 2008).

A organização é composta por duas linhas centrais de atuação a agroindústria, ponto de partida para esta análise, e a usina de compostagem que é anterior a esta discussão. Resultado de uma parceria entre a organização, empresas locais e os governos, a usina de compostagem atualmente é responsável por um grande resultado para a cooperativa, a partir do momento em que se iniciou a produção do biogás. Tal produção tem trazido maior destaque e reconhecimento no Estado para a organização. De acordo com a fala do entrevistado:

Hoje se fala de aquecimento global e dessa palavra que tá na moda, sustentabilidade, na época [que começamos] ninguém dava bola. Reciclagem, separar, na época não tinha isso, isso veio depois, então aquilo foi o recurso que a gente precisou para começar a usina.

O que se pode observar com esta perspectiva é que, por meio de ações naturais e cotidianas, o envolvimento da organização com o tema sempre esteve no cerne de sua

atuação, portanto, esteve inserido na dinâmica da organização. Todavia, após 2001 com a criação da agroindústria isso se torna melhor visualizado e a lógica institucional da sustentabilidade inicia seu processo de efetivação e legitimação. Esta perspectiva está alinhada ao que apresentam Thornton e Ocasio (1999) sobre a promoção da LI em um dado contexto. Segundo os autores, para a existência de uma lógica institucional é necessária a agência de variantes históricas e geradas por mudanças na estrutura social e econômica. Assim, deve-se observar para além da ideia de formação, mas considerar a perspectiva de promoção como uma visão pertinente.

Desse modo, como apresentado a seguir, ao longo dos últimos anos a história da organização demonstrou a busca pela ratificação da lógica da sustentabilidade. A partir de 30 eventos identificados em onze anos (2004-2014) é possível entender que depois da formação da agroindústria buscou-se um aperfeiçoamento de todas as atividades, dentre as quais, da usina, no sentido de gerar maiores retornos ao processo de produção. Percebe-se, portanto, que há uma preocupação em buscar o controle de grande parte do ciclo, uma vez que desta maneira os cooperados e a gestão possuem maiores possibilidade de maximizar os retornos almejados e não se submeter ao que o mercado estaria exigindo ou estar imersas nas relações que não estariam alinhadas a proposta da organização enquanto focada em agricultura familiar e orgânica.

Ano	Sequência de Eventos	Frequência	Escala	Impacto	Pressão	Estrutura
2004	Inicia participação no "Programa de Aquisição de Alimentos"	Baixa	OE	Alto	Não	Não
2005	Processo de exportação (Associação de Cooperativa Sem Fronteiras)	Baixa	OE	Médio	Não	Não
	Processo de análise ambiental da usina de compostagem	Média	OI	Médio	Sim	Não
	Parceria com a prefeitura de Montenegro fornecendo produtos	Alta	OE	Alto	Não	Não
2006	Comunicação constante de produtos e práticas	Alta	OI	Médio	Não	Não
	Aprovação do selo Fair Trade	Baixa	OE	Alto	Sim	Sim
	Primeira exportação mercado justo	Média	OI	Médio	Não	Não
2007	Criação da Ecomulher	Baixa	OI	Alto	Não	Não
2008	Remodelação da usina de compostagem	Média	OI	Médio	Não	Não
2009	Começa a extração de óleos orgânicos	Baixa	OE	Alto	Não	Não
	Criação do Programa Nacional de alimentação escolar	Baixa	OE	Médio	Não	Não
	Aprovação do selo produto orgânico	Baixa	OE	Médio	Não	Não
2010	Realização do Registro da usina no MAPA	Alta	OE	Baixo	Sim	Não
	Assume-se a gestão da fábrica de extração de óleos	Baixa	CS	Alto	Sim	Sim
	Criação de missão, visão e princípios	Baixa	OI	Alto	Não	Sim
	Aprovação do selo agricultura familiar	Baixa	OE	Médio	Não	Não
	Aprovação do selo Ecovida	Baixa	OE	Médio	Não	Não
	Aprovação do selo Demeter	Baixa	OE	Médio	Não	Não
	Aprovação do selo Sabor Gaúcho	Baixa	OE	Médio	Não	Não
	Criação do projeto 'Hortas do saber'	Baixa	OI	Médio	Não	Não
2011	Construção da fábrica de sucos	Baixa	CS	Alto	Sim	Sim
2012	Criação do Consórcio Verde Nacional	Baixa	CS	Alto	Sim	Sim

Ano	Seqüência de Eventos	Frequência	Escala	Impacto	Pressão	Estrutura
	Produção do biogás	Média	OI	Alto	Não	Não
2013	Abastecimento dos veículos com GNVerde	Média	OI	Médio	Não	Não
	Criação da processadora de sucos orgânicos	Média	CS	Alto	Não	Sim
	Domínio e gestão de todo o processo produtivo	Alta	CS	Alto	Sim	Sim
	Realização do Registro do fertilizante orgânico no MAPA	Alta	OE	Baixo	Não	Não
	Realização do Registro da usina no IBAMA	Alta	OE	Baixo	Não	Não
2014	Renovação do selo IBD orgânico	Baixa	OE	Médio	Não	Não
	Divulgação dos Laudos físico-químicos para a usina	Média	OI	Baixo	Não	Não
*Frequência: Alta = Continuamente; Média = Às vezes; Baixo = Raramente; **Escala: OI = Organização Interna; OE = Organização Externa; CS = Cadeia de Suprimento						

Quadro 17 - Análise da Seqüência de Eventos no Caso 2

A partir das informações apresentadas no quadro anterior fica claro que ao longo dos anos houve na organização uma dinâmica para a consolidação da LIS, uma vez que a formação e o aperfeiçoamento das ações se demonstram como efetivos. Como já indicado, foram 30 eventos, os quais se concentram mais fortemente no ano de 2010, momento no qual há a consolidação dos direcionadores estratégicos, bem como a aprovação de um conjunto de certificações que validam o que vem sendo praticado. De acordo com Pagell e Wu (2009), há a necessidade de maior direcionamento para a sustentabilidade ao se considerar a orientação da organização, bem como o alinhamento entre os aspectos econômicos e não econômicos, necessários para a LIS.

Seguindo as informações e análises apresentadas no quadro, identifica-se que a frequência dos eventos encontra-se como baixa (baixa: 17; média: 7; alta: 6), o que é positivo para a organização, pois aquilo que tem sido planejado é executado de forma pontual. Esta perspectiva é considerada consistente para a organização na consolidação de suas ações, principalmente porque o nível de impacto desses eventos encontra-se quase em sua totalidade entre médio e alto (alto: 12; médio: 14; baixo: 4), demonstrando que há efetivo reflexo daquilo que é executado. Este resultado está totalmente alinhado com a escala na qual os eventos ocorrem, pois há uma relação direta entre baixa frequência e médio impacto para a maioria dos acontecimentos com escala externa. Isso se efetiva com maior destaque em se considerando a quantidade de certificações que precisam ser auditadas por organizações externas e facilita o processo de produção e venda dos produtos orgânicos *in natura* e processados.

Além disso, do total de eventos, dez deles foram realizados internamente à organização, ratificando os processos decisórios e as ações desenvolvidas no sentido de dar continuidade à agricultura sustentável. No que se refere à cadeia de suprimento, apenas cinco eventos foram identificados, os quais estão relacionados a incorporação de atividades normalmente inerentes à outros intermediários na dinâmica de produção da cooperativa. Com isso, a organização tem maior controle sobre as principais etapas para o recebimento e entrega dos produtos orgânicos. Sentiu-se falta de uma relação maior com os demais atores que continuam compondo a cadeia de suprimento, os quais não tem atenção com relação a sustentabilidade e são observados da seguinte forma:

Bom, primeiro, fornecedores são todos associados. Todos. A gente sempre procura trabalhar com ato cooperado. A gente não tem... O ato não cooperado

é a prestação de serviços e não a compra da fruta. A gente não quer isso porque daí a gente se torna de novo uma empresa. Mais uma empresa no mercado. E como cooperativa a gente não quer sair da nossa essência, que é o cooperar. Então, hoje a gente tem principalmente isso, por atender a necessidade dos sócios.

Percebe-se, com isso, que o processo de fornecimento se torna restritivo a uma relação de cooperação, com isso os fornecedores e clientes que não estão alinhados a esta perspectiva parecem não receber tanta atenção. Segundo Gimenez e Tachizawa (2012), as cadeias de suprimento devem considerar aspectos internos e externos e sua implementação numa visão prática. Assim, à medida que esta pesquisa identifica pouca atenção para os intermediários que não estão integrados à cooperativa, há falha na sua forma de atuação voltada à sustentabilidade. Esta perspectiva influencia diretamente na disseminação da sustentabilidade em cadeias de suprimento que não tem sido muito observada na organização numa visão inicial, pois isso ocorre com na medida em que se integram atores à dinâmica da cooperativa.

Assim, com a frequência de eventos baixa, o impacto variando entre médio e alto e a escala focada no externo percebe-se a consolidação da lógica institucional da sustentabilidade, mas a falta disso no relacionamento em si. Seguindo a definição de SCS sugerida nesta tese, não há um direcionamento efetivo da organização em passar os preceitos da sustentabilidade para os integrantes da cadeia de suprimento. Isso ocorre, principalmente, em se considerando o caráter socialmente construído solicitado. Em havendo ampla integração dos atores à dinâmica da cooperativa reduz-se a capacidade de interação com outros atores, o que limita a perspectiva aqui debatida. Entende-se ser possível haver um processo voltado à sustentabilidade, mas ainda focado no interno.

Na continuidade das análises dos eventos, no que se refere ao indicador pressão, apenas sete eventos sofreram ou geraram algum tipo de pressão ao longo do tempo, o que está mais relacionado a necessidade de lidar com novas responsabilidades resultantes do processo de integração. O maior nível de pressões é interna o que se distancia do perfil tradicional das organizações que possuem grande quantidade de pressões externas. Há um mix de pressões, portanto, como indicam Varsei et al. (2014), deve-se utilizar uma perspectiva de mensuração de performance multidimensional (interna e externa) facilitando estratégias e atividades organizacionais em longo prazo.

Já em relação à influência na estrutura, a quantidade é a mesma e os eventos praticamente iguais, o que demonstra que esta integração teve alta influência na

redefinição de estrutura social do campo organizacional. Todos esses eventos que estão relacionados diretamente à continuidade do foco em sustentabilidade tem influência direta do chamado empreendedor institucional. Conhecido como aquele ator ou grupo que tem a capacidade de estimular mudanças, o empreendedor institucional é o responsável pela mudança internamente. Isso é corroborado por Peters, Hofstetter e Hoffman (2011) em relação a sustentabilidade na GCS.

Neste caso, a mudança organizacional iniciou-se com a criação da agroindústria, mas se desdobra em um grande conjunto de atividades junto à cooperativa e a busca por continuar com a agricultura sustentável. De acordo com a constituição do campo organizacional, antes realizada, e com a análise dos acontecimentos apresentados, foi identificado um empreendedor institucional, o Grupo de gestão. Apesar dos cooperados terem influencia direta na decisão final, o Grupo de gestão é aquele responsável em pensar todas as novas ações, portanto o empreendedor institucional. Segundo Thornton, Jones e Kury (2005), este ator emerge com ideias que podem reduzir a incerteza inerente à mudança institucional.

A partir desta visão, o planejamento e decisões das atividades desenvolvidas na organização tem influência nos eventos ocorridos e na mudança de estrutura representada no Quadro 18 a seguir. Assim, a capacidade de agência do empreendedor institucional tem força fundamental na produção e reprodução de aspectos que corroborem para as mudanças organizacional. Como se observa no quadro, foram poucos os eventos que afetaram a estrutura, apenas sete, porém observa-se um grande impacto na compreensão principalmente do processo de incorporação de atividades assim como novos papéis realizados nos últimos anos.

Ano	Eventos	Macro prática	Micro prática	Mudança de Estrutura
2006	Aprovação do selo <i>Fairtrade</i>	Orientação	Dedicação à TBL	Para ratificar o caráter cooperativo da organização, esta certificação é utilizada na formalização das ações até então desenvolvidas, realizando mudança formal na estrutura, e ressaltando o foco central é na agricultura sustentável.
2010	Assume-se a gestão da fábrica de extração de óleos	Gestão	Gestão de risco	No sentido de reduzir uma relação tida como injusta até então, a proposta da organização é agregar valor aos produtos que possui. Assim sendo, minimiza o risco de produção inadequada ao seu tipo de produto e garante atender a demanda de mercado.
	Criação de missão, visão e princípios	Orientação	Estratégia Organizacional	Após anos da agroindústria em funcionamento, tem-se apenas em 2010 a formalização da orientação organizacional para uma dinâmica estratégica na delimitação de quais são os aspectos norteadores para o desenvolvimento de todas as ações dentro da cooperativa.
2011	Construção da fábrica de sucos	Continuidade	Reconceituação	Pelo seu formato cooperativo, quanto mais controle houver das suas áreas de atuação, mais retornos podem ser observados. Neste caso, a reconceituação dá-se pela integração da produção à atividade-fim da organização, reduzindo uma camada.
2012	Criação do Consórcio Verde Nacional	Colaboração	Integração estratégica	Uma de suas vertentes de atuação refere-se a usina de compostagem que por meio de uma parceria com outras organizações começa a gerar biogás em grande escala. Isso a partir da criação do consórcio verde nacional no sentido de facilitar a dinâmica atual da organização com os envolvidos em seu relacionamento.

Ano	Eventos	Macro prática	Micro prática	Mudança de Estrutura
2013	Criação da processadora de sucos orgânicos	Colaboração	Integração estratégica	Relacionada com a reconceituação (redução de intermediários no processo) esta nova atuação demonstra envolvimento de diversos parceiros (outras cooperativas, por exemplo) para haver maior força da agricultura familiar neste ramo de atuação.
	Domínio e gestão de todo o processo produtivo	Gestão	Modelo de negócio	Como resultado de um processo que segue desde a decisão de criação da agroindústria, a organização muda totalmente seu modelo de negócio a partir do domínio e gestão de todo o seu processo produtivo. Vale ressaltar que este modelo não segue um padrão empresarial, mas os preceitos do comércio justo.

Quadro 18 - Análise da Mudança de Estrutura no Caso 2

De acordo com as informações do quadro anterior, a mudança de estrutura no caso estudado possui poucas características inerentes as quatro macro práticas (Orientação, Continuidade, Colaboração e Gestão). Isso pode se justificar pelo formato da organização focal estudada e sua relação de dependência e influência entre fornecedores primários (produtores rurais) e a gestão da cooperativa. Apesar dessa característica diferenciada, com os poucos eventos observados, todas essas práticas foram identificadas. Aquela que recebeu menor relevância é a Continuidade que tem como foco apenas a Reconceituação da cadeia de suprimento pela integração realizada. Para Pagell e Wu (2009) esta ideia traz retornos positivos para os envolvidos na relação.

Uma análise da macro prática Orientação ressalta a existência de um evento com foco no TBL e outro em Estratégia organizacional. Com o reconhecimento destas únicas micro práticas percebe-se não haver uma dedicação à GCS, como esperado, para que a LIS esteja aplicada a cadeia de suprimento. Com esta perspectiva, inicia-se a ratificação de que esta aplicação não é uma ênfase para a organização estudada. Assim sendo, quanto à Continuidade, a partir da integração de intermediários elimina-se a Seleção de fornecedores e o Alinhamento em um primeiro momento, o que seria necessário para aqueles fornecedores e clientes que continuam a interagir com a organização. Como já mencionado, esta noção demonstra pouco envolvimento da organização com disseminar sustentabilidade em cadeias de suprimento.

Para Wolf (2011), ao se considerar a relação entre sustentabilidade e cadeia de suprimento deve-se ampliar o foco em como diversas relações são potencializadas de forma estratégica. Com relação à macro prática Colaboração, a micro prática que recebeu destaque foi a Integração estratégica, principal aspecto na mudança de estrutura com dois eventos relacionados a isto. Esta visão se alinha ao apresentado pela autora antes mencionada e foi ratificada por Neutzling (2014) no que se refere à noção de governança entre atores de uma cadeia de suprimento. À medida que se integra tem-se maior controle e capacidade de criar novas maneiras de atuação de mercado. Isso fica claro no depoimento do representante de relações institucionais da cooperativa:

Quando nós começamos a fazer o suco de tangerina, com essas nossas bergamotas aqui, tu também gera um óleo e 'ah, isso é mais um produto!' vamos ver se tem mercado. Aí a gente foi no mercado e o mercado estava desesperado querendo o produto, tanto que hoje a gente pode dizer que o que paga a fruta não é o suco, é o óleo. Nós ganhamos mais pelo óleo do que pelo suco. E alguma indústria falou alguma vez que o óleo dá dinheiro? Não. Nós

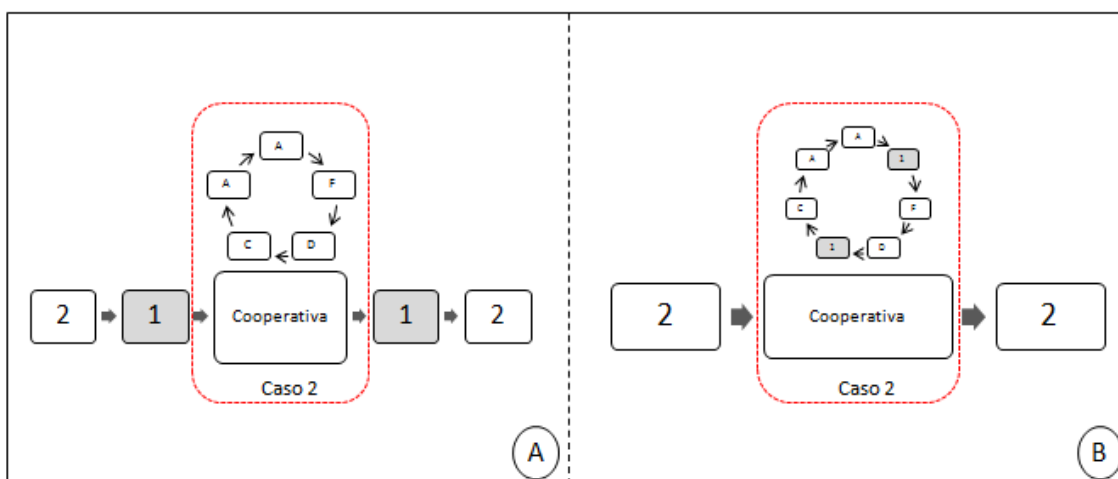
sempre vendíamos bergamota para fazer suco, e aí quando tu te empodera do processo tu começa a te dar conta das coisas.

Percebe-se neste trecho que a integração (empoderamento como mencionado ao longo da entrevista) de todo o processo de produção mudou a forma de atuação da organização. Reconheceu-se novas possibilidades de retorno para os cooperados. Este foi um papel fundamental desenvolvido pelo empreendedor institucional - Grupo de gestores, que teve aceitação de todos os cooperados. Sobre a macro prática Gestão identificou-se contribuição direta de todas as certificações, principalmente a de *Fairtrade* como suporte a gestão de risco, aspecto este constantemente indicado pela literatura como tema necessário (SEURING; MÜLLER, 2008b).

De acordo com o que argumentam Beske e Seuring (2014), a utilização de alguns padrões e certificações ao mesmo tempo em que se cria um código de conduta para atuação no mercado, considerando as preocupações centrais com a sustentabilidade, facilita a disseminação de SCS. Este seria um mecanismo de gestão de risco que tem a possibilidade de modificar comportamentos e gerar um nível de transparência (CARTER; ROGERS, 2008) ao longo da cadeia de suprimento que facilita mudanças alinhadas a esta nova perspectiva. Apesar do destaque nesta micro prática, entende-se que a prática de gestão é maior do que relacionada ao risco, envolvendo também a relação com o negócio e com seus *stakeholders*.

Seguindo esta perspectiva, é importante destacar o evento de 2013 relacionado a macro prática Gestão pela nova adequação do modelo de negócio. De acordo com o entrevistado a proposta central relacionada a este evento é minimizar os intermediários no sentido de criar maior dinâmica e retorno para os agricultores. Assim sendo, no momento em que a organização tem o domínio e a gestão de todo o processo produtivo, sua perspectiva de atuação muda, pois há um maior controle de planejamento e produção de seus produtos. Essa mudança de atuação, como apresentada na Figura 17, sugere que dentro das atividades atribuídas à organização, ao se integrar atividades a montante e a jusante, tem-se como resultado uma nova dinâmica de produção.

Figura 17 - Representação da mudança de estrutura observada



Como se observa na ilustração, dois momentos se destacam: (A) no qual a organização interage com sua cadeia de suprimento de forma natural ao que até então ocorria, e (B) no qual ocorre a integração de intermediários a dinâmica da cooperativa, que passa a controlar mais a entrada de insumos, como por exemplo, para a produção de óleos essenciais e para alocação do suco dentro de suas necessidades, o que reduz um distribuidor. Com estas atividades incorporadas, a forma de atuação da organização muda significativamente, pois ela passa a atuar apenas com fornecedores de matérias-primas (empresas locais) para a usina de compostagem, e com seus clientes que são atualmente o varejo e o mercado institucional (governo, para alimentação escolar).

Em meio a essa nova dinâmica, isso também já começa a ser repensado ao se buscar o foco em um único cliente, o institucional. Como indica o representante de relações institucional, "a gente está avaliando hoje o nosso trabalho no mercado. O melhor mercado ou negócio rentável é o institucional, e esse é o melhor cliente dos sucos." Com esta nova estrutura, deve-se questionar como se posicionam as práticas de sustentabilidade desenvolvidas. Ao se considerar que a lógica institucional da sustentabilidade é anterior ao conjunto de ações que impactaram a mudança organizacional, questiona-se se a mudança em si foi positiva para todo o relacionamento ou apenas para a organização. O Quadro 19, a seguir, explana os aspectos que foram identificados no caso estudado para uma visão ampla da promoção da LIS.

Ano	Eventos	Macro prática	Micro prática	Prática de Sustentabilidade
2006	Aprovação do selo <i>Fairtrade</i>	Performance	Performance Social	Prática natural de acordo com o discurso da organização, assim receber este selo significa a ratificação do cotidiano. Reflete o resultado de um processo burocrático para o reconhecimento e destaque de ações que são efetivamente realizadas.
2010	Assume-se a gestão da fábrica de extração de óleos	Aprendizagem	Rotina	Considerando que este nunca foi o foco da organização, com a integração desta ação como forma de minimizar riscos, entende-se que o empoderamento de todo o processo produtivo é reflexo e gerador de uma nova rotinas e procedimentos.
	Criação de missão, visão e princípios	Aprendizagem	Rotina	Para que haja a representação das práticas cotidianas, alguns procedimentos são necessários de serem criados, como é o caso de definir explicitamente a proposta estratégica de atuação.
	Aprovação do selo Agricultura Familiar	Performance	Performance Ambiental	Como forma de ratificar sua produção de produtos orgânicos e a utilização da agricultura biodinâmica, o selo de agricultura familiar demonstra a sua busca pela produção autossustentável e mostra que toda a produção segue os critérios almejados.
2012	Criação do Consórcio Verde Nacional	Performance	Performance Econômica	Resultante de uma colaboração entre organizações locais, este consórcio é o reflexo de uma prática de negócio que gera valores econômicos a partir da recondição de um passivo ambiental.
2013	Domínio e gestão de todo o processo produtivo	Aprendizagem	Interação com a cadeia de suprimento	Esta ação é a representação máxima da integração realizada pela cooperativa no sentido de reduzir intermediários na CS. Entende-se ser essa uma ação de aprendizagem sobre como conduzir ações que não integram a expertise da organização.

Quadro 19 - Análise da Prática de Sustentabilidade no Caso 2

Como exposto no quadro, foram apenas seis eventos identificados com relação à prática de sustentabilidade. As duas macro práticas (aprendizagem e performance) foram observadas, todavia de forma pontual em se considerando a quantidade de eventos ocorridos. Vale ressaltar que este resultado não leva em consideração que todo o caráter de atuação da organização já está voltado à agricultura sustentável, portanto, mesmo com a afirmação de que há certa limitação de eventos sobre a prática de sustentabilidade, na verdade isso é natural para a organização. Assim sendo, aqui estão sendo analisados aqueles eventos que mais se destacam neste sentido, podendo ter existido outros que aqui não foram aceitos nesse sentido.

No que se refere à discussão sobre aprendizagem, a micro prática Rotina possui um destaque com dois eventos. Como forma de clarificar a análise desta prática, a rotina é considerada a partir do conjunto de ações e procedimentos que são criados para que uma determinada atividade possa ser conduzida. Para ilustrar esta análise, o trecho a seguir demonstra a percepção da organização sobre a dinâmica de atuação selecionada, ou seja, com a redução de intermediários e criação de novas rotinas.

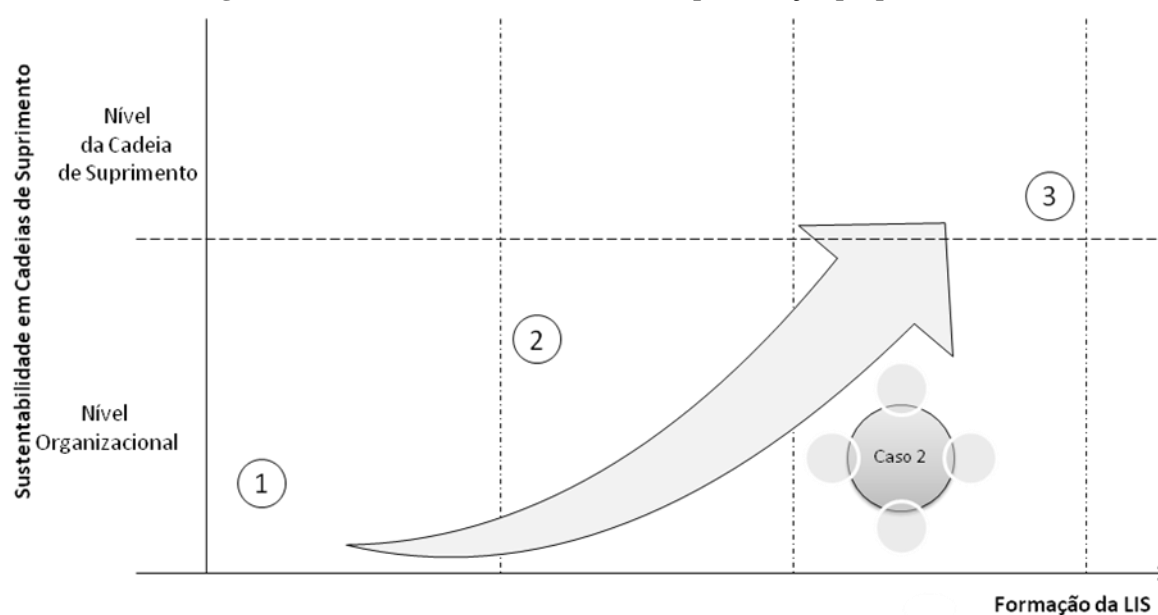
Em 2010 a gente conseguiu fazer os óleos essenciais: extraído da casca da fruta, que agrega valor a essa fruta que hoje em dia tu não tem o que fazer. Tu tem que ir lá fazer raleio no pé porque se tu deixar tudo estressa a planta, por isso precisa tirar. Isso já na época que algumas empresas já comercializavam e nós fornecíamos. Novamente, 'vamos eliminar os intermediários, vamos nós fazermos o processo', então os óleos essenciais foram novamente uma forma da gente a conseguir agregar valor à bergamota.

Uma percepção ao longo da análise deste caso é o foco em ampliar o poder da cooperativa seja em relação ao controle de produção ou ao resultado de seus produtos. Com isso, pode-se destacar a outra micro prática de aprendizagem que seria a Interação com a cadeia de suprimento que neste caso refere-se à não interação. A partir da integração explicada na discussão sobre mudança de estrutura fica clara a relação da organização com sua cadeia de suprimento. Busca-se a redução do relacionamento a menor estrutura social possível, para que a cooperativa tenha possibilidade de lidar com todas as etapas de produção e possua maior retorno em cima disso. O nível de interação ainda permanece com os atores que se mantém, porém com esta integração fala-se em não interação, pois tornou-se algo inerente ao processo produtivo.

Esta perspectiva está relacionada com a segunda macro prática - Performance, que destaca a partir de três aspectos uma relação direta com as dimensões social, ambiental e econômica da sustentabilidade. Tais aspectos já foram mencionados, mas é importante destacar a Performance econômica que recebe no caso selecionado uma relevância positiva para o equilíbrio do TBL. Pode-se dizer que, em torno das organizações em estudo nesta tese, este é o caso que mais destaca a questão do econômico de forma clara, e não apenas mencionando a perspectiva de aumento de retorno, por vezes indicado. Isso é observável em 2012 com a criação do Consórcio Verde Nacional com foco no biogás produzido na usina de compostagem.

Este novo produto tem recebido relevância na organização, uma vez que os transportes próprios dos cooperados e da cooperativa já não possuem custo com relação à abastecer. Além disso, este produto começou em 2015 a ser comercializado como outra fonte de renda coletiva a partir da liberação legal por parte do governo local. Com toda esta discussão, tem-se claro que a lógica institucional voltada à sustentabilidade obteve ênfase e pode ser tida como consolidada na instituição pelo conjunto de ações que são observadas e pelos eventos contínuos preocupados com o TBL. Todavia entende-se que relacionando esta discussão à cadeia de suprimento, tal perspectiva não ficou clara nesta organização, o que cria um perfil específico de análise como indicado na Figura 18.

Figura 18 - Posicionamento do Caso 2 na representação proposta



Como se observa, o Caso 2 apresenta um avançado perfil em relação a formação da LIS ao longo do tempo, mas se limita ao nível organizacional. Quando se refere ao nível cadeia de suprimento a opção realizada foi a de não manter este tipo de relação considerando a sustentabilidade, e sim integrar tais atores a sua dinâmica de atuação. Por um lado, acredita-se que esta ação poderia ser positiva para que a sustentabilidade emergisse totalmente alinhada a proposta da cooperativa, por outro o que se percebe com os eventos e a pesquisa realizada é que o foco maior está na ampliação do poder da organização na cadeia de suprimento e não uma colaboração para a sustentabilidade, o que seria esperado. Deste modo, entende-se que a existência de sustentabilidade numa organização não necessariamente gera impacto no relacionamento, como identificado.

5.2. 4 Análise institucional do Caso 2

A presente discussão tem como objetivo observar o processo de consolidação da lógica institucional da sustentabilidade nesta organização e sua aplicação à cadeia de suprimento. Para tanto é necessário considerar o processo de institucionalização e como a prática da sustentabilidade se alinha com as demais dimensões estudadas (sequência de eventos, empreendedorismo institucional e mudança de estrutura). Esta análise é possível a partir do momento em há legitimação por aqueles atores que integram o campo organizacional. Neste caso, a legitimação observa-se pelo lado dos cooperados, ou seja, internamente, à medida que as decisões do Grupo de gestão estão sendo aceitas e incorporadas ao longo dos anos.

Além disso, observa-se a existência de legitimação neste caso setorial, por parte do governo com a criação de regulamentações e programas específicos para agricultura familiar e, em dados momentos, para a questão dos produtos orgânicos. Mais do que um regulador, o governo assume aqui um papel de cliente institucional, uma vez que os municípios compram produtos advindos dessas regulamentações e programas. Há ainda legitimação em acreditar no potencial da cooperativa por parte dos parceiros que por meio do consórcio verde nacional ratificam que a produção de biogás é uma atividade que deve ser estimulada em outras organizações semelhantes.

No que se refere especificamente à consolidação da lógica institucional, como destacam Thorton, Jones e Kury (2005) deve ser considerada a relação tempo e espaço, o que para o presente caso é algo muito evidente. O espaço é sempre representado pela propriedade rural que integra a cooperativa e ao longo dos anos cada vez mais consegue representar sua posição enquanto produtor orgânico com potencial de exportação, o que tem ocorrido com um foco em mercado justo desde 2006. Percebe-se que ao focar a perspectiva de consolidação em alguns momentos há certo nível de conflito entre os interesses dos atores envolvidos, o que foi identificado quanto aos fornecedores.

Percebe-se que, mesmo com poucos eventos representando isso, há a prática de sustentabilidade por parte da organização, pois é alta a capacidade de agência do empreendedor institucional em influenciar nos eventos e na mudança de estrutura, como observado. Todavia a estrutura está restrita ao processo de integração e empoderamento que foi observado na discussão apresentada. A estrutura do relacionamento cadeia de suprimento praticamente desaparece, no que se refere à LIS, o que é relativamente preocupante, pois mesmo integrando o máximo de atores possível seria necessária uma relação próxima com os demais atores que continuam interagindo com a organização.

À medida que fornecedores/clientes que não estão contidos na nova estrutura deixam de interagir ou receber informações sobre sustentabilidade torna-se bloqueada a possibilidade de busca pela sustentabilidade em cadeias de suprimento, uma vez que não é possível se observar o processo socialmente construído necessário nesse sentido. De acordo com a discussão apresentada houve um processo de institucionalização, pois há prática estabilizada no que se refere à sustentabilidade, no entanto ainda é necessário engajamento para lidar com outros atores, principalmente os da cadeia de suprimento. Esta perspectiva demonstra que a interação não depende da prática, portanto a organização se fecha dentro de suas possibilidades e deixa de manter uma relação direta para disseminação desta prática.

5.2.5 Contribuições do caso para o *framework* teórico

Após a realização da pesquisa, com a coleta de todos os dados, um dos aspectos que fica evidente é que o formato influencia totalmente na forma de lidar com a sustentabilidade e com a cadeia de suprimento. Neste caso, uma cooperativa de pequeno

porte e diferente arranjo institucional pode ser norteadas pelas macro e micro práticas, mas é necessário criar, ou identificar, novos mecanismos ou características a partir do campo para lidar com esta outra perspectiva de atuação no mercado, pois uma prática interna ou integrada restringe a SCS. Como a lente aqui utilizada foi a mesma que nos outros casos para haver uma proximidade de análise, algo pode ter se perdido, mas isso não compromete a contribuição do caso para o *framework* de pesquisa.

A principal contribuição identificada foi a de que este *framework* não depende da existência de um processo de transição para a sustentabilidade, mas pode se relacionar a sua consolidação, uma vez que tem como foco aqui um caso que já possuía esta perspectiva como central em sua atuação. O processo de mudança organizacional se faz necessário, todavia está na compreensão da relação entre sustentabilidade e cadeia de suprimento o objetivo da proposta, por meio da visualização das dimensões à verificação da aplicabilidade do conceito sustentabilidade em cadeias de suprimento, principalmente a partir da definição aqui proposta e validada. Desse modo, ratifica-se que a definição apresentada está bem estruturada e que o *framework* possui maior alinhamento com estudos sobre empresas com finalidade lucrativa.

5.3 CASO 3 - Indústria do setor automotivo

A terceira empresa selecionada é uma companhia de grande porte no setor de carros de luxo. Resultante da fusão das duas mais importantes marcas do Reino Unido, pode-se considerar que no formato em que se encontra atualmente seu ponto de partida foi o ano de 2008. Todavia, as duas marcas fundidas datam do começo do século passado. Com fábricas em toda a Inglaterra, a empresa tem como produtos centrais carros esportivos e *Premium*, focados em um determinado nicho de mercado. Para o desenvolvimento desta pesquisa as entrevistas e visita técnica foram realizadas na planta da empresa que está localizada na cidade de Birmingham, área central da Inglaterra. Reconhecida em todo o mundo, a empresa estudada busca representar um novo perfil das fábricas automotivas.

Com um número elevado de exportações, a empresa tem atuação em vários países do mundo. A partir de algumas atividades que anteriormente eram desenvolvidas pelas marcas fundidas, a empresa criada assume a sustentabilidade como um dos

principais aspectos norteadores de suas ações. De acordo com informações no primeiro relatório de sustentabilidade em 2009, a empresa indica que:

Nossas metas visando sustentabilidade asseguram o crescimento do negócio ao mesmo tempo que responde as tendências globais e necessidades dos *stakeholders*. [Para tanto] nossa estratégia nos ajuda a assegurar que a sustentabilidade está incorporada em todas as etapas do ciclo de vida de nossos produtos e em todos os níveis de nosso negócio. [tradução livre]

De acordo com discurso da empresa, é uma ambição operar suas atividades com o foco na sustentabilidade, o que está sendo bem desenvolvido pelas áreas internas de cadeia de suprimento, transporte e logística. Esta atuação tem um enfoque ainda muito interno, ou seja, na maneira como a empresa busca se preparar para as mudanças não necessariamente há impacto efetivo na cadeia de suprimento. Para o atual presidente da instituição, em nota oficial, a empresa está comprometida com a continuidade do seu negócio, com a inovação ambiental no *core* de sua estratégia. Como a sustentabilidade é apresentada na formação da estratégia, deve-se ter em mente a discussão de Schategger e Burritt (2014) no que se refere à definição inicial sobre qual o seu significado, para então poder identificar o foco de mercado e o papel do produto nesse sentido.

Com ações seguindo a perspectiva da sustentabilidade em sua proposta central e buscando lidar com aspectos ambientais e ainda com os sociais, a empresa tem como foco o *Triple Bottom Line* e tem buscado soluções efetivas para a redução de seus impactos na sociedade. Assim sendo, é justificada a escolha desta companhia, pela compreensão de que independente do setor de atuação, todas as organizações podem direcionar-se para incorporar aspectos de sustentabilidade em seu cotidiano e disseminar isso para a cadeia de suprimento. Apesar desta noção, para Pagell e Schevchenko (2014) o foco das pesquisas não devem estar em indústrias tidas como insustentáveis, o foco deve sim estar todo direcionado para a verdadeira sustentabilidade.

5.3.1 Ações de sustentabilidade

Para realizar uma discussão sobre esta empresa, não se pode deixar de lado as ações que ocorreram com as marcas fundidas. Por integrarem o mesmo setor, o contexto

norteador da sustentabilidade foi relativamente similar, portanto assume-se aqui uma discussão inicial sobre o setor no Reino Unido e, posteriormente, as ações da empresa aqui estudada. No final dos anos 1990 e início dos anos 2000, um conjunto de pressões começaram a emergir por parte de Organizações Não Governamentais para que a produção de automóveis fosse reduzida e assim o impacto ambiental fosse minimizado. Ao mesmo tempo surge na União Europeia uma regulamentação que exige a redução da emissão de CO₂ em diversos setores, dentre os quais o automotivo.

Com isso, uma grande instabilidade pôde ser observada no setor durante um dado período de tempo. Todavia, soluções aos problemas começam a surgir e em uma dessas marcas emerge um grande esforço para redução do impacto ambiental. Uma das ações que foram identificadas se refere à criação de um departamento com foco em Mobilidade Sustentável, demonstrando a incorporação das pressões. Além disso, a área de *design* acaba sendo estimulada a desenvolver novos produtos com materiais tidos como ambientalmente correto, bem como outras ações relacionadas com um novo perfil emergente no setor como um todo. Como resultado dessas mudanças o modelo SUV foi inicialmente um dos mais afetados, estimulando outros estilos de carro.

De acordo com os entrevistados, podem ser considerados como motivadores às ações de sustentabilidade pelo menos cinco demandas: (1) influência do Greenpeace; (2) pressões do governo; (3) demanda dos consumidores por produtos mais eficientes; (4) mudanças no setor por novos combustíveis; e (5) evitar a imagem negativa que pode ser gerada. Como se observa, foram muitas as pressões que influenciaram o processo de mudança da empresa para questões de sustentabilidade, as quais tem relação direta com aspectos macro como influência do governo e de ONGs. Uma análise a parte demonstra que apesar de motivada por fatores externos é possível observar algumas ações que ultrapassam esta visão e representam uma nova prática.

Em meio a essa discussão, segundo apresentado no relatório de sustentabilidade de 2009, considera-se a sustentabilidade para a empresa como o aspecto "fundamental para preservar a forte reputação das marcas, assegurando a licença para operar, gerando maiores lucros e retenção da confiança dos *stakeholders*" [tradução livre]. O aspecto central que é trabalhado pela empresa envolve a redução dos impactos ambientais, principalmente em relação a emissão de CO₂. Para tanto, foi desenvolvida em 2010 uma política de sustentabilidade ressaltando quais são os novos princípios, filosofia e compromissos dessa nova estratégia organizacional.

A partir de 2011, algumas ações puderam ser identificadas na estratégia da empresa em relação à sustentabilidade, as quais foram introduzidas ao longo de diferentes áreas na instituição baseando-se na perspectiva do *Triple Bottom Line*. Identifica-se, assim, que com o foco em operações sustentáveis há um grande empenho da empresa em inovação ambiental, observados tanto nos produtos quanto nos novos comportamentos de colaboradores e parceiros (NUNES, 2011). Fato este que demonstra envolvimento da empresa com sua cadeia de suprimento no sentido de estimular novas ações. Retoma-se a visão de Krause, Vachon e Klassen (2009) que indicam que uma empresa não pode ser mais sustentável que sua cadeia de suprimento, portanto, deve haver relação entre o que a empresa vem desenvolvendo e seu relacionamento.

No campo do social, o foco está em ações de responsabilidade social e alguns projetos sociais em todo o mundo. Já numa perspectiva econômica, como já indicado, há foco na maximização dos lucros pela redução de custos e gastos. Em uma análise macro do que está aqui até então apresentado, com uma vertente muito mais para a dimensão ambiental da sustentabilidade, a empresa busca equilibrar suas ações em outras áreas com vistas a sua estratégia para 2020. Esta estratégia, como publicado no relatório de sustentabilidade de 2012, seria "transformar os produtos e as operações do negócio por meio da inovação ambiental, investindo nas pessoas, avançando no conhecimento e dando suporte para comunidades no mundo" [tradução livre].

Analisando cada dimensão individualmente, a principal e primeira aqui discutida é a ambiental que, como já mencionado, tem sua base no estímulo à inovação ambiental. Para tanto, ações são desenvolvidas relacionadas ao desenvolvimento de produtos, no sentido de introduzir a visão de menor impacto ambiental em todas as etapas do ciclo de vida (KOPLIN, SEURING; MESTERHARM, 2007). Este foco demonstra uma noção macro de impacto da empresa e quais estão sendo suas ações em cada momento. Como divulgado nos vários relatórios de sustentabilidade, em relação ao ciclo de vida, considera-se em cada etapa [via tradução livre]:

- 1- *Design* do produto: mudança o processo de criação focado em eficiência;
- 2- Produção de matérias-primas e componentes: suporte aos fornecedores na redução de seus impactos em áreas como energia e emissão de CO₂;
- 3- Transporte dos componentes para as fábricas: mudança de combustível e do tipo de caminhão utilizado para uma maior eficiência;
- 4- Produção: foco em eficiência energético e no uso de energia renovável, e a previsão para 2020 é resíduos zero;

- 5- Transporte dos produtos para os consumidores: troca de modais do rodoviário para o ferro e hidroviário, além de compartilhar transporte com outras empresas;
- 6- Uso dos produtos pelos consumidores: os produtos estão mais eficientes, e busca-se maximizar o uso de combustível para melhorar performance dos carros;
- 7- Final de vida dos produtos: o processo de design tem buscado alternativas de ações que facilitem uma melhor disposição do carro fora de uso.

Um dos pontos centrais para este foco no ciclo de vida está nas parcerias criadas para atender cada uma das etapas. Em relação ao transporte, de acordo com um dos entrevistados, existem parcerias que já geraram mudanças de modais e geraram maior eficiência no uso de caminhões. Como se pode observar na Figura 19, o caminhão está facilitando melhor utilização dos espaços, portanto, menor impacto ambiental. A partir dessa ação, há ainda a redução dos custos e uma agilidade na logística da empresa. Além disso, segundo a empresa, no relatório de sustentabilidade em 2013, "estamos encorajando nossos 150 principais fornecedores a fazer melhorias ambientais, principalmente pela utilização da ISO 14001". No entanto, o foco está bem restrito a performance baseada em indicadores como emissões, distância de rota, eficiência de combustível, o que demonstra que a atuação torna-se um tanto limitada.

Figura 19 - Transporte focado em maior eficiência



Fonte: Dados de Pesquisa (2015)

Outras várias ações são desenvolvidas, principalmente como resultado do programa de inovação ambiental que estimula os colaboradores a participar e contribuir com mudanças para a redução do impacto. Uma delas é o Sistema de Gestão Ambiental que serve como suporte para mensurar o desempenho e a eficiência da empresa. No que

se refere ao lado social, pode-se identificar na instituição várias ações relacionadas à responsabilidade social enquanto perspectiva voltada aos colaboradores. Com isso, são observados treinamentos, desenvolvimento de líderes, suporte adicional à educação, segurança de trabalho. São indicadores que consideram os aspectos éticos e ações que buscam engajar o colaborador com o que a empresa propõe.

A partir dessas e várias outras ações, a empresa recebeu um prêmio de negócio responsável, o que ratifica que ações internas de responsabilidade social são bem vindas e colaboram com a estratégia da empresa. Além disso, são consideradas ações de responsabilidade social projetos desenvolvidos em vários países do mundo, os quais podem ser relacionados com investimento em projetos locais em diversos continentes que estão focados em reduzir emissões de CO₂, contribuição para esforços humanitários em parceria com a Cruz Vermelha, e estímulo a ações voluntárias dos colaboradores. Estas seriam algumas das ações desenvolvidas como forma de contribuir com a vertente social e está envolvida com a perspectiva de sustentabilidade.

Em relação à dimensão econômica, o foco é a redução dos custos e gastos, mas além disso pode ser destacado como contribuição da empresa à captação de recursos a serem investidos em projetos de novos combustíveis (no Brasil, por exemplo, existe estímulo ao estudo da biomassa). Uma discussão um tanto limitada aos indicadores tradicionais (lucros e custos) em relação ao contexto econômico. Todas essas ações demonstram que de alguma forma pode-se observar que está havendo um processo de mudança neste setor, que sofre vários questionamentos quanto aos seus impactos. Desse modo, justifica-se o estudo deste caso ao se compreender que a lógica institucional está em processo de transição, e que em um breve período de tempo a sustentabilidade pode vir a ser totalmente integrada.

5.3.2 Constituindo o campo organizacional do Caso 3

No sentido de desenvolver a análise das dimensões que promovem a formação da lógica institucional da sustentabilidade é necessário entender quais foram os atores que estiveram presentes ao longo dos anos. Vale ressaltar que esta análise baseia-se na percepção do pesquisador sobre quais atores mais se destacaram em dado período de tempo, e que todos podem atuar ativamente em diversos momentos. Com isso, é

possível a constituição do chamado campo organizacional, que seguindo a visão de Hoffman (1999), é mais do que apenas *stakeholders* envolvidos com uma mesma tecnologia ou mercado, são atores que de fato tem relação com uma mesma finalidade, que aqui se relacionam com a sustentabilidade em cadeias de suprimento. O Quadro 20, representa os atores que se destacaram no campo organizacional aqui estudado.

Cenários	Stakeholder	Descrição
Compreensão do contexto (2004-2007)	<i>Greenpeace</i> e Amigos da Terra	ONGs que pressionaram a redução do impacto ambiental por parte da empresa.
	União Europeia	Organização que publicou uma regulação sobre a redução de emissões de CO ₂ .
	<i>Climate Care</i>	Empresa de compensação de carbono que deu suporte para projetos de redução de impacto.
Formação das práticas (2008-2010)	Comitê Institucional (Alta gestão)	Grupo criado a partir da alta gestão para a inserção de sustentabilidade na organização por meio de uma nova estratégia.
	Sociedade de Fabricantes e Comerciantes de Motor	Grupo engajado na mobilidade sustentável, integrando indústria, governo e consumidor.
	<i>Business in the Community</i>	Organização que encoraja empresas a melhorar seus impactos na sociedade.
	Consumidores e Colaboradores	Um direto engajamento foi criado em ambos os grupos para aumentar a sustentabilidade internamente e no uso de seus produtos.
	Tomadores de Decisão	A empresa é engajada com o processo político em relação a veículos de baixo carbono. Assim este ator tem direta influência na sua atuação.
Aprimoramento das práticas (2011-2014)	Fornecedores	Mesmo que atuante em todo o processo, a partir de 2011 ampliou-se o foco na parceria de longo prazo, principalmente quanto a sustentabilidade.
	Grupo de Governança	Grupo para gerir as ações e práticas e, se necessário, melhorá-las na empresa.

Quadro 20 - Stakeholders que integram o campo organizacional do Caso 3

Como se pode observar, considerando o período de tempo analisado como sendo similar ao processo de mudança, após um conjunto de pressões externas foi criado um comitê interno para lidar com a formação de uma nova estratégia focada em ações ambientais e iniciativas para a efetivação das operações sustentáveis. Uma das formas para isso deu-se a partir da obtenção da certificação ISO 14001 e mudanças no ciclo de

vida dos produtos. O segundo cenário voltado a formação de práticas tem como um ator essencial o *Business in the Community* (BitC) que estimula um novo foco na empresa para além do foco exclusivo no ambiental, o desenvolvimento de projetos sociais e outras ações foram estimuladas para a efetivação da estratégia de sustentabilidade.

Todavia, vale ainda salientar, neste contexto, o papel ativo da empresa em se engajar no processo político para debater ações e sanções para o setor automotivo junto ao contexto político daquele país. Percebe-se que este fato tem relação direta em como a Alta gestão tem se posicionado e estimulado a visão de sustentabilidade uma das estratégias verificadas foi o foco no ciclo de vida. Assim sendo, por meio de uma gama de ações sequenciadas e previamente delineadas a empresa tem a capacidade de interagir com diferentes atores tanto no sentido de estimular mudanças, se necessário, como de dar continuidade as suas atividades cotidianas.

Desse modo, ao longo dos anos, eco-design, logística reversa, e outras iniciativas foram introduzidas e compartilhadas com membros da cadeia de suprimento. Como observado na pesquisa, em 2010 foi criado o 'termo global e condições' para seleção de fornecedores. Fornecedores são considerados como importante grupo de *stakeholders* em todo o processo, uma vez que estão sendo agregados em decisões estratégicas para novas ações para que os impactos sejam minimizados. A preocupação com os recursos naturais por vários atores do campo organizacional demonstra que há uma tendência para uma nova lógica, esta se refletindo em diversas ações internas da empresa focal, fato que não se observa tão diretamente nas interações com os atores focados em tornar consistente o campo como suporte a sustentabilidade efetiva na cadeia de suprimento.

5.3.3 Formação da lógica institucional da sustentabilidade

O processo de formação de uma lógica institucional voltada à sustentabilidade tem como foco central as quatro dimensões propostas, que facilitam sua compreensão ao longo do tempo. No caso aqui estudado, pode-se entender a possibilidade de sua formação a partir das mudanças macro que foram mencionadas anteriormente. Todavia, como indicado por Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012) deve-se analisar a relação entre o macro e o micro, portanto, deve-se conhecer as características e mudanças nesta empresa e em sua cadeia de suprimento para que fique claro o processo de mudança. A

visão das ações internas emergem como primordiais para se entender o caminho utilizado para a então disseminação da LIS junto à cadeia de suprimento.

A compreensão deste processo dá-se a partir de uma perspectiva de transição, que em relação ao caso aqui debatido está estreitamente relacionada com a variável ambiental e a ação reativa da empresa ao conjunto de pressões sofridas. Isso fica claro no discurso apresentado tanto em suas instalações, como observado durante visita técnica e no *site* institucional na área história, quanto nas entrevistas realizadas. Anteriormente as pressões e ao conjunto de mudanças implantadas, fato primordial neste contexto, a empresa tinha o foco exclusivo a entrega de produtos ao mercado, isso perpassou o período de guerra, no qual uma das marcas fundidas chegou a desenvolver e fornecer produtos com esta finalidade. Assim, a transição se deu pela pressão, o que é conveniente por se observar que é um processo de mudança setorial.

Com esta perspectiva, pode-se afirmar que há de fato uma mudança entre as empresas do setor e que é possível e necessário compreender em detalhes como se deu todo este processo. Desse modo, como observado no Quadro 21 a seguir, foram 32 os eventos identificados ao longo dos nove anos (2006-2014) analisados. Alguns destes foram identificados e acrescentados após a análise documental. Segundo mensagem do CEO da empresa, no relatório de 2012, "o compromisso com a sustentabilidade está além dos produtos e operações, este busca adicionar valor para a comunidade com a geração de conhecimento e melhoria da vida" [tradução livre]. Deve-se ter em mente, que apesar do foco na inovação ambiental a empresa se propõe a entregar mais nesse processo de transição.

A partir desta noção, após a criação do comitê institucional para governança das ações de sustentabilidade em 2008 um conjunto de ações se desdobraram e surgiram para que a empresa pudesse efetivamente praticar o tema. Assim, em 2009 com o programa de 'inovação ambiental' surgiram grupos de trabalho focados em gerar novos comportamentos junto aos colaboradores e a cadeia de suprimento. Com o tempo, em 2011 foi criado um sistema de compartilhamento de informações sobre fornecedores entre todas as empresas automobilísticas no país o que facilita um alinhamento entre os requisitos e as práticas na cadeia de suprimento. No mesmo ano a estratégia 2020 vem para demonstrar o foco em sustentabilidade e estimular práticas em diversas áreas, as quais desde 2012 tem sido reconhecida por vários prêmios institucionais. Com esta visão, a sequência de eventos reflete o novo ciclo de atuação organizacional para promover a LIS no desenvolvimento de suas atividades.

Ano	Sequência de Eventos	Frequência	Escala	Impacto	Pressão	Estrutura
2006	Parceria com a <i>Climate Care</i>	Baixa	OE	Alto	Não	Não
	Regulação da União Europeia para reduzir a emissão de CO ₂	Baixa	OE	Alto	Sim	Não
2007	Parceria com a IFRC (<i>International Federation of Red Cross and Red Crescent</i>)	Média	OE	Médio	Não	Não
2008	Criação do comitê institucional para questões de sustentabilidade	Baixa	OI	Alto	Sim	Sim
2009	Início do programa 'Inovação Ambiental'	Baixa	OI	Alto	Sim	Sim
	Criação do 'Grupo de Trabalho Interfuncional de Carbono'	Baixa	OI	Médio	Não	Sim
	Criação do 'Grupo de Redução de Energia'	Baixa	OI	Médio	Não	Não
	Recebido o nível Prata no <i>ranking</i> da BitC (<i>Business in the Community</i>)	Média	OE	Médio	Não	Não
	Publicação do primeiro relatório de sustentabilidade	Baixa	OI	Alto	Não	Não
2010	Prêmio 'Inovação Ambiental' recebido	Alta	OE	Alto	Sim	Não
	Definição de Termos Globais e condições para os fornecedores	Alta	CS	Alto	Sim	Sim
	Criação do processo de avaliação de risco	Baixa	OI	Médio	Não	Sim
	Criação da Política de Desenvolvimento Sustentável	Baixa	OI	Alto	Sim	Não
	Desenvolvido o projeto REALCAR para ampliar a reciclagem de alumínio	Média	CS	Médio	Não	Não
	Implementação do prêmio interno de 'Inovação Ambiental'	Média	OI	Alto	Não	Não
2011	Criação do sistema para compartilhar informações de fornecedores no setor	Alta	CS	Alto	Sim	Sim
	Prêmio global em Inovação Ambiental recebido	Alta	OE	Alto	Sim	Não
	Parceria com fornecedores para desenvolver projetos	Alta	CS	Alto	Não	Sim
	Recebido o nível Ouro no <i>ranking</i> da BitC	Alta	OE	Médio	Não	Não
	Reconhecimento no <i>ranking</i> de relacionamento com fornecedores	Média	CS	Alto	Sim	Não
	Publicação do segundo relatório de sustentabilidade	Média	OI	Alto	Não	Não
	Criação da Estratégia para 2020: "Sustentabilidade em 360°"	Alta	OI	Alto	Não	Sim

Ano	Seqüência de Eventos	Freqüência	Escala	Impacto	Pressão	Estrutura
2012	Recebido o nível Platino no <i>ranking</i> da BitC	Alta	OE	Alto	Sim	Não
	Consolidação dos requisitos de sustentabilidade para fornecedores	Alta	CS	Alto	Não	Sim
	Criação do 'Grupo de Governança da Sustentabilidade'	Média	OI	Alto	Não	Sim
	Publicação do terceiro relatório de sustentabilidade	Alta	OI	Alto	Não	Não
2013	Prêmio Europeu de Inovação Ambiental recebido	Alta	OE	Alto	Não	Não
	Prêmio de Negócio Responsável recebido	Alta	OE	Alto	Não	Não
	Criação do novo guia para fornecedores de minerais	Baixa	CS	Médio	Não	Sim
	Prêmio de Educação recebido da BitC	Alta	OE	Alto	Não	Não
	Parceria com o ' <i>Prince's countryside fund</i> '	Baixa	OE	Médio	Não	Não
2014	Criação do fundo mundial de responsabilidade social	Baixa	OE	Médio	Não	Não
*Freqüência: Alta = Continuamente; Média = Às vezes; Baixa = Raramente; **Escala: OI = Organização Interna; OE = Organização Externa; CS = Cadeia de Suprimento						

Quadro 21 - Análise da Seqüência de Eventos no Caso 3

Como se pode observar no quadro anterior, foi identificado um conjunto amplo de eventos que tem integrado o processo de mudança para a sustentabilidade. A maioria desses eventos se encontram nos anos iniciais, principalmente entre 2009 e 2011, demonstrando que houve um envolvimento inicial para criar ações de mudança. Obter conhecimento sobre a mudança é essencial para reconhecer como as práticas estão sendo direcionadas para a sustentabilidade em cadeias de suprimento. Para Govindan et al. (2014), este aspecto deve ser ponderado a partir de uma nova visão de gestão que emerge com suporte a efetivação da prática de sustentabilidade. No contexto da LIS esta é uma lógica considerada e influencia totalmente na sua compreensão de forma macro.

Com isso, do total de 32 eventos, pode-se verificar que a maior parte deles se encontra com uma alta frequência (alta: 13; média: 7; baixa: 12). Ao se considerar que o nível baixo de frequência seria o mais requerido por serem mais pontuais e efetivos, este aspecto não é positivo para a empresa que parece precisar de um maior foco. A quantidade de eventos com baixa frequência é relativamente próxima, todavia o nível médio cria uma tendência maior para a alta frequência. Assim, entende-se que ações mais pontuais precisam ser estimuladas. Para Grosvold, Hoejmosse e Roehrich (2014), a mensuração das ações se prejudica por problemas de gestão, portanto, deve-se observar os aspectos de frequência mencionados para que os eventos sejam mais efetivos.

Apesar deste perfil, o impacto dessas ações é extremamente alto, com um total de 22 eventos, enquanto que o nível médio possui 10 e nenhum dos eventos encontra-se no nível baixo de impacto. Esta perspectiva traz à tona uma discussão ainda não verificada no que se refere à alta frequência e alto impacto. Com uma análise detalhada de cada um dos eventos percebe-se que os eventos de frequência baixa tem bastante influência neste resultado, todavia os próprios eventos com alta frequência também tem gerado alto impacto. Uma possível análise se refere à quantidade reduzida de eventos, o que traz um foco maior para a empresa em lidar com determinados aspectos.

Noutra visão isso pode estar relacionado com a escala desses eventos, no caso analisado há uma ênfase em relações externas a organização (13) os quais representam bem os eventos de alta frequência. Estes seriam eventos relacionados com premiações e reconhecimento externo que são analisados e realizados, quase sempre, anualmente e tem alto impacto na instituição. Como a organização com maior relação externa, e alta frequência identificada, possivelmente existe essa preocupação constante no processo de avaliação e validação de atividades. Em contrapartida, a empresa possui uma quantidade

semelhante de relações internas (12) e um pouco reduzida (7) no que se refere à cadeia de suprimento. Apesar dessa noção, não há indícios de tendência à SCS.

Esse contexto traz alguns questionamentos sobre a real intenção da empresa ao lidar com o tema, os quais poderiam especular sobre as propostas e a existência de uma efetiva prática de sustentabilidade. Tal aspecto será debatido com mais detalhes em seguida. No que se refere ao indicador pressão, foram identificados que do total, 10 eventos sofreram ou geraram algum tipo de pressão dentro do campo organizacional. A partir desta perspectiva, entende-se um pouco mais o perfil dos eventos apresentados anteriormente. Pelo que se verifica, praticamente um terço de todos os eventos estão relacionados com alguma pressão, fato que está relacionado com algumas discussões identificadas na literatura, como Ageron, Gunasekaran & Spalanzani (2012) e Zhu e Sarkis (2007), sobre isso.

Para que estes eventos fossem identificados, estes foram estimulados ou criados pelo chamado empreendedor institucional, já discutido. No caso aqui analisado pode-se identificar ao longo de todos os dados coletados que o responsável central pela atuação voltada à sustentabilidade é a Alta gestão, uma vez que este foi quem tomou as decisões e definiu as estratégias de atuação. Seuring e Müller (2008b) já mencionam este ator como central neste processo. Para Nunes (2011), este ator tem forte influência em relação às empresas automotivas. Isso é possível de se observar ainda na criação de grupos de trabalho (Grupo de carbono e Grupo de energia, por exemplo) que alinham o que é proposto e realizado. Além disso, tais grupos estão relacionados com a gestão dos impactos ambientais e o alcance de metas para a estratégia 2020 de sustentabilidade.

Observa-se que em todas as áreas existem metas, todavia há um foco especial nas áreas de cadeia de suprimento, transporte e logística, uma vez que estas áreas são bem frágeis e estratégicas na redução de impactos ao longo do ciclo de vida do produto. Para tanto, foram realizadas algumas parcerias e colaborações. Segundo os entrevistados, as parcerias criadas tem uma estreita relação com a redução das emissões de CO₂ e outros impactos ambientais. Os indicadores e metas seguem esta perspectiva, todavia seguindo uma tendência de lidar com atores externos, os entrevistados indicam a existência de algumas reuniões com a comunidade para debater sobre impactos específicos como é o caso de novas plantas ou mudanças na infraestrutura.

De forma complementar, ao se discutir a influência desses eventos na estrutura da empresa, identificou-se que 11 eventos estão promovendo mudanças de estrutura. Como será debatido a seguir, estes eventos se relacionam tanto com aspectos internos

como com a cadeia de suprimento, o que em um primeiro momento sugere haver um conjunto de mudanças efetivas para uma nova prática. Todavia, como se observa no Quadro 22, há um direcionamento positivo para a perspectiva de orientação, sem haver muito destaque para a gestão e a continuidade na mudança de estrutura em relação a formação da LIS e sua aplicação na cadeia de suprimento. Com base nesta visão pode-se discutir sobre a prática de sustentabilidade a posteriori.

Ano	Eventos	Macro prática	Micro prática	Mudança de Estrutura
2008	Criação do comitê institucional para questões de sustentabilidade	Orientação	Dedicação ao TBL	Após a pressão da União Europeia para a redução da emissão de CO ₂ , observou-se um maior direcionamento da empresa em criar um grupo focado em sustentabilidade. As atividades até então desenvolvidas se desenvolveram por pressão de organizações não governamentais.
2009	Início do programa 'Inovação Ambiental'	Orientação	Dedicação ao TBL	Uma das decisões iniciais do comitê institucional para questões de sustentabilidade foi criar o programa 'Inovação Ambiental' como uma atividade interna que ratifica o compromisso e foco da empresa em reduzir seus impactos.
		Gestão	Modelo de Negócios	A partir da dedicação ao TBL fica evidente com a criação deste programa a existência de um novo modelo de negócio, o qual demonstra a identificação da empresa de forma ampla em um único sentido, qual seja: foco na redução de impactos ambientais.
	Criação do 'Grupo de Trabalho Interfuncional de Carbono'	-	-	Mesmo com a existência do comitê institucional esse outro grupo foi criado para dar suporte aos resultados almejados pela empresa quanto a meta de emissão de CO ₂ . Esta mudança na estrutura está relacionada com a pressão regulatória inicial, mas não tem relação direta com as micro práticas aqui analisadas.
2010	Definição de Termos Globais e condições para os fornecedores	Colaboração	Alinhamento	Considerando a necessidade de mudança nas ações tanto internas quanto na cadeia de suprimento, a empresa definiu tais termos e condições como demonstrativo aos seus fornecedores de qual seu novo perfil de negócio e o foco central de sua relação. Esta visão gera alinhamento entre os membros para melhor atuação.

Ano	Eventos	Macro prática	Micro prática	Mudança de Estrutura
		Continuidade	Seleção de fornecedores	Da mesma forma que serve para buscar criar um alinhamento do que se busca na cadeia de suprimento, tais termos e condições indicam o que se espera do fornecedor. Assim sendo, serve como critério de seleção e pode acarretar relacionamentos de longo prazo a partir das relações de poder observadas.
	Criação do processo de avaliação de risco	Gestão	Gestão de Risco	Como maneira para melhor compreender os impactos, bem como gerir mais aspectos (que podem gerar resultados/reflexos negativos), o processo de gestão de risco demonstra o foco da empresa em mapear tal perspectiva. Entende-se com isso que o foco não é apenas a sustentabilidade, mas todos os impactos.
2011	Criação do sistema para compartilhar informações de fornecedores no setor	Colaboração	Compartilhar recursos e capacidades	O foco do processo de mudança não pode ser restrito a uma empresa, portanto, como forma de disseminar isso ao setor automotivo, uma parceria entre grandes empresas do setor gera a criação de um sistema que serve como suporte para compartilhar informações sobre fornecedores e, ao mesmo tempo, pode facilitar a criação de maior consistência nas atividades exigidas dos fornecedores, caso seja algo setorial.
	Parceria com fornecedores para desenvolver projetos	Colaboração	Integração estratégica	Considerando que para que a sustentabilidade possa ser observada e praticada se faz necessário uma maior relação com a cadeia de suprimento, a empresa analisada iniciou algumas parcerias para o desenvolvimento de projetos alinhados com o novo perfil de negócio e em relações de longo prazo. Para isso, entende-se tal ação como de integração estratégica.

Ano	Eventos	Macro prática	Micro prática	Mudança de Estrutura
	Criação da Estratégia para 2020: "Sustentabilidade em 360°"	Orientação	Estratégia organizacional	Ao longo dos anos é possível observar uma variação de estratégias, o que é inerente a qualquer empresa. Todavia, a chamada 'Estratégia para 2020' é considerada atualmente como a meta central, na qual se engaja um grupo de <i>stakeholders</i> direcionados a introduzir sustentabilidade nas operações da empresa, o que inclui a cadeia de suprimento.
2012	Consolidação dos requisitos de sustentabilidade para fornecedores	Continuidade	Seleção de fornecedores	Um dos requisitos para a sustentabilidade em cadeias de suprimento são os critérios de seleção. Isso foi consolidado pela empresa para ratificar sua relação com os fornecedores. Este momento está alinhado com os termos e condições que foram definidos em 2010, ressaltando a estrutura de contratação.
	Criação do 'Grupo de Governança da Sustentabilidade'	-	-	No mesmo sentido do grupo criado para atender as metas de emissão de CO ₂ , o grupo de governança gerou mudança na estrutura de gestão, mas não se encaixa nas micro práticas de análise. O foco deste grupo é gerir as mudanças e metas.
2013	Criação do novo guia para fornecedores de minerais	Continuidade	Seleção de fornecedores	Como forma de continuar a redução dos impactos ambientais a empresa tem apresentado em seus relatórios um desenvolver contínuo de ações com fornecedores, principalmente de seus principais materiais de produção, o alumínio. Com isso, houve a definição de um guia de requisitos de como empresa de minerais podem contribuir com menor impacto ambiental e social.

Quadro 22 - Análise da Mudança de Estrutura no Caso 3

A partir das análises apresentadas no quadro, estes são os eventos que ao longo do tempo, foram influenciados pelo empreendedor institucional e geraram alguma mudança de estrutura. É notável que estão em desenvolvimento as ações com foco em inserir efetivamente a sustentabilidade internamente e junto a sua cadeia de suprimento, todavia, há um foco para a redução de impactos dos fornecedores ao se considerar que o ciclo de vida do produto é norteador na empresa. Isso é possível com mudança de membros e/ou de materiais utilizados. Seguindo a literatura, como Beske e Seuring (2014) indicam o lidar com a sustentabilidade já seria suficiente para haver a SCS, porém deve-se seguir uma visão mais completa nesse contexto.

Na discussão de mudança de estrutura, são quatro as macro práticas de análise. Num primeiro momento foca-se na Orientação. No caso desta empresa existem dois eventos que demonstram um direcionamento para o *Triple Bottom Line* como central para a mudança e um evento relacionado a estratégia organizacional. Apesar de haver o discurso e em vários eventos haver relação com a cadeia de suprimento, não foi identificado nenhum evento que demonstre mudança de estrutura e orientação à GCS. Fato contraditório com as discussões realizadas por Pagell e Wu (2009) e Seuring e Müller (2008b). Com isso, pode-se perceber a primeira inconsistência entre o que se faz em relação a cadeia de suprimento e a efetiva mudança.

Retomando a discussão dos eventos, apesar do foco no ciclo de vida do produto a cadeia não sofreu tanto impacto. Para Koplin, Seuring e Mesterharm (2007) no setor automotivo pode-se destacar o papel da análise do ciclo de vida como primordial na busca por mudanças de comportamento e ações voltadas à sustentabilidade junto a cadeia de suprimento. Assim, deve haver maior envolvimento da empresa em lidar com este aspecto, tornando-o mais efetivo junto à sua cadeia de suprimento. Assume-se, assim, a partir dessas afirmações e num primeiro momento, que a mudança está mais destacada no discurso do que na prática.

Quanto à macro prática Colaboração, tem-se na empresa (1) Compartilhamento de recursos e capacidade, (1) Integração estratégica e (1) Alinhamento. Todas as micro práticas foram contempladas, portanto, tem-se que a relação com a cadeia de suprimento está assumindo um perfil de Colaboração, mesmo sem orientação específica. Assim, destaca-se o sistema de compartilhamento de informações entre várias companhias do setor automotivo, como uma importante ferramenta para estreitar relações, ratificando a

existência de mudança de estrutura. Já ao criar o 'termos globais e condições' a empresa busca equilibrar os ganhos demonstrando seu perfil com o foco na dimensão ambiental.

A macro prática Continuidade apesar de possuir três eventos em relação a Seleção de fornecedores, não foi contemplada com Reconceituação e Adaptabilidade. De uma relação de parceria até um distanciamento de relação com a cadeia de suprimento, pode-se assumir esta como uma análise das três macro práticas até então apresentadas. Não se consegue visualizar engajamento da empresa com a mudança no sentido de estimular seus fornecedores a integrarem um projeto único. Percebe-se mais uma relação de mão única, a empresa cria os critérios e indicadores e os fornecedores precisam atender a esta perspectiva para que continuem com esta posição.

Segundo Koplin, Seuring e Mesterharm (2007), o papel da empresa focal mostra-se forte neste setor, principalmente no que se refere ao aspecto de certificações exigidos para seus fornecedores, o que explicaria a quantidade de eventos relacionados com a Seleção de fornecedores. Para os autores, parte da produção no setor depende das ações desenvolvidas pelos fornecedores, assim, como verificado no Caso 3, as empresas estão aprimorando suas ações voltadas para a sustentabilidade e mudando políticas internas, mas os fornecedores que são responsáveis neste processo não mudam. Deve haver, desse modo, um maior grau de exigência pela empresa focal, ao se utilizar de seu poder influência na cadeia de suprimento e na definição de ações para o setor.

No que se refere à macro prática Gestão, apenas Agilidade não foi contemplada. Algo justificável, uma vez que não há uma relação direta entre a empresa e a cadeia de suprimento, seguindo os elementos de análise. Já a Gestão de risco e o Modelo de negócio foram micro práticas identificadas em um evento cada. Vale salientar que a análise realizada para cada evento além das práticas leva em consideração os elementos de análise, assim sendo busca-se uma maior consistência para esta discussão. Uma maneira de se observar a mudança de estrutura efetiva está na disseminação maior do novo modelo de negócio adotado, no que se refere à inovação ambiental, junto aos membros da cadeia de suprimento como forma de engajá-los e não pressioná-los.

Dos eventos apresentados, dois deles que estão relacionados com grupos de trabalho para aplicar a nova proposta da empresa, os quais foram identificados e não se encaixam em nenhuma das macro e micro práticas. Com esta perspectiva, percebe-se que essa ação emerge como uma forma que a empresa possui para que a visão de sustentabilidade seja introduzida. Os eventos estão caracterizados como geradores de mudança de estrutura principalmente pelas novas relações que são criadas e praticadas.

Apesar disso, talvez não haja uma efetiva contribuição até então, pois é necessária uma mudança mais afetiva para além de uma nova estrutura, deve haver prática.

Com isso, ao considerar que toda a discussão aqui realizada está relacionada à sustentabilidade em cadeias de suprimento, deve-se buscar entender a prática em torno desta ideia. De acordo com a discussão já apresentada, algo é praticado efetivamente se estiver inserido no cotidiano e nas rotinas da organização que se analisa. Seria a ideia de tornar algo habitual como discutido pela Jarzabkowski (2004). Assim sendo, o Quadro 23 a seguir, apresenta a convergência entre as mudanças de estrutura e sua relação com as ações do empreendedor institucional para a formação de uma prática. Há influência do tipo de evento que se discute, portanto a partir desta dimensão é possível entender todos os estágios de formação da LIS aplicado à cadeia de suprimento do Caso 3.

Ano	Eventos	Macro prática	Micro prática	Prática da Sustentabilidade
2006	Regulação da União Europeia para reduzir a emissão de CO ₂	Performance	Performance Ambiental	Como reflexo da pressão e mudança de estrutura, entende-se que o foco na redução de emissão de CO ₂ é algo intensivo na empresa. Isso fica claro no que se refere a gestão e metas para o setor de transportes de produtos. Na discussão apresentada no próximo Quadro, desde 2008 a cada ano foram definidas novas metas para serem introduzidas e reduzir o impacto ambiental.
2008	Criação do comitê institucional para questões de sustentabilidade	Aprendizagem	Rotina	Um dos principais motivadores de mudança da prática voltada à sustentabilidade está na criação do comitê institucional. Com a existência de uma nova forma de lidar com o tema uma nova rotina emerge, na qual a sustentabilidade não é específica a um setor, mas introduzida internamente e disseminada juntos aos membros da cadeia de suprimento.
2010	Prêmio 'Inovação Ambiental' recebido	Aprendizagem	Rotina	Após o início do programa 'Inovação Ambiental' em 2009, a empresa desenvolve uma nova ação de criar um prêmio interno foca no programa. A proposta foi captar ideias a partir daqueles que estão lidando diretamente com a produção, que entendem aquilo que de fato pode ser modificado. Essa nova prática criou uma rotina de incentivo e procedimentos para a premiação que são desenvolvidas por quem tem interesse em contribuir.
	Implementação do prêmio interno de 'Inovação Ambiental'			
2011	Criação da Estratégia para 2020: "Sustentabilidade em 360°"	Aprendizagem	Rotina	Ao demonstrar foco na busca pela estratégia com foco em sustentabilidade e em longo prazo pode-se perceber que houve mudança não apenas na estrutura, mas também na rotina e nos procedimentos internos nesse sentido. Isso ocorre porque as

Ano	Eventos	Macro prática	Micro prática	Prática da Sustentabilidade
				novas metas são desenvolvidas para todas as áreas da empresa, não se limitando a um grupo ou projeto. Fica evidente que o foco tem sido o estímulo a redução dos impactos ambientais.
2013	Prêmio de Negócio Responsável recebido	Performance	Performance Social	A partir dos relatórios de sustentabilidade muitas ações e projetos são desenvolvidos pela empresa com foco não apenas ambiental, mas com uma vertente de projetos sociais. Parcerias com a Cruz Vermelha podem surgir como exemplo. Tais ações são desenvolvidas ao redor do mundo, como forma de compensar os impactos. Este prêmio reflete o resultado dessas ações e apresentam a existência de um negócio responsável.

Quadro 23 - Análise da Prática de Sustentabilidade no Caso 3

Com tais informações, são duas as macro práticas que representam o processo e o resultado da prática de sustentabilidade. Do total de 32 eventos, apenas seis eventos podem ser considerados como práticas. Observa-se um estreitamento de ações que saem de uma gama de ações (eventos) ao longo dos anos resultando em poucas práticas. Percebe-se, assim, a segunda inconsistência na empresa, pois iniciativas estão sendo realizadas, mas não estão gerando rotina, ou seja, uma prática organizacional. Em meio aos eventos habituais na empresa quatro deles se referem à Aprendizagem, o que é um aspecto positivo, pois apesar de em número reduzido busca-se evoluir naquilo que se realiza, promovendo novas rotinas e procedimentos. Em contrapartida, no que se refere à cadeia de suprimento as discussões anteriores são aqui ratificadas. Por não haver uma relação direta entre os envolvidos não identifica-se aprendizagem aplicada à GCS.

No mesmo sentido, a Performance, que possui apenas dois eventos, não parece representar o conjunto de ações da empresa. Como apresentado e observado no material coletado, há um intenso envolvimento com aspecto de redução de impacto ambiental, porém de acordo com esta análise são apenas ações pontuais, não atingem o caráter de prática organizacional efetiva entre rotinização e resultados gerados. Dos eventos analisados apenas um se relaciona à Performance ambiental e um à social. A parte ambiental está representando um comportamento reativo à regulação realizada pela União Europeia, que em nove anos ainda não tem gerado eventos representantes de performance ambiental, apesar de estar sendo praticado pelo modelo de negócio.

A micro prática Performance social relaciona-se à um prêmio externo, o que está relacionado com a escala dos eventos antes apresentada. A dimensão econômica não está representada enquanto um indicador de performance que representa o resultado da prática mesmo em se reconhecendo o foco na redução dos custos e gastos e aumento da lucratividade. Apesar disso, está bem explicitado no relatório de sustentabilidade quais são os resultados obtidos em relação a lucro, vendas e outros indicadores. Deve-se refletir quais seriam os indicadores a serem apresentados para esta perspectiva, pois em se realizando uma discussão efetiva a partir da literatura não há uma discussão efetiva sobre o que está incluso na dimensão econômica da sustentabilidade. É natural assumir os indicadores tradicionais de mercado, mas talvez outro debate deva emergir.

Para Beske-Janssen, Johnson e Schaltegger (2015), há grande dificuldade ao se discutir a visão de performance, principalmente aplicada à cadeia de suprimento, principalmente ao se considerar a dificuldade em identificar quais seriam os critérios e

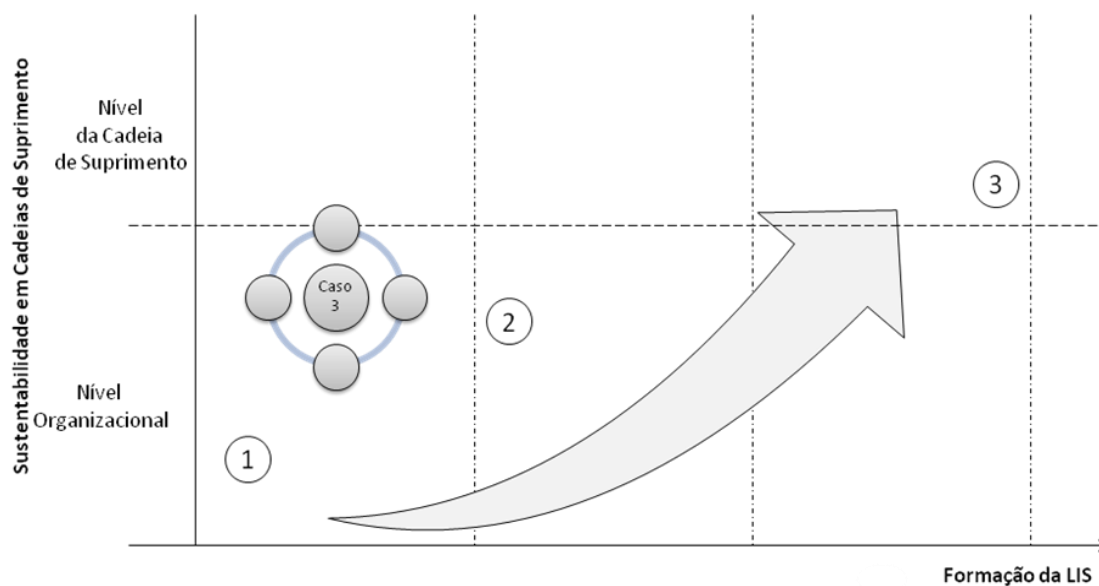
indicadores a serem utilizados. Segundo os autores, o nível de *trade-offs* é muito maior do que se espera, principalmente porque para lidar com a perspectiva de TBL não está claro como é possível combinar as dimensões e os seus resultados. Como este não é o foco desta discussão, menciona-se apenas o que as organizações têm desenvolvido e a percepção deste pesquisador sobre quais seriam os aspectos a serem considerados.

Todavia, a discussão aqui realizada reflete sobre este aspecto e tenta destacar que, por exemplo, a dimensão econômica poderia assumir um caráter mais coletivo ao se utilizar o resultado do Caso 1 sobre desenvolvimento local ao invés de lucro como um indicador sobre a visão da sustentabilidade. Seguindo com as análises, de forma geral percebe-se que com caráter ainda incipiente está havendo um processo de aprendizagem para a formação da LIS - claro que com a conversão de todas as dimensões aqui debatidas. Entende-se que, de forma singular, a empresa tem obtido bons resultados com suas ações principalmente pela grande quantidade de prêmios recebido ao longo dos últimos anos (como o de negócio responsável).

O desafio central, a partir dessa análise, está em engajar mais os fornecedores, não apenas com foco em requerer mudanças, mas desenvolvendo-os e com parcerias gerar uma efetiva tendência à sustentabilidade em cadeias de suprimento. Fato este apresentado por Pagell e Wu (2009) como desenvolvimento de fornecedores. Todavia, como indicado pelos entrevistados esta não é uma meta simples, pois foi identificado um alto nível de resistência para mudança e foco na redução de impactos ambientais. Por esse motivo as ações têm sido desenvolvidas internamente pelas áreas de transporte, cadeia de suprimento e logística, como já mencionado. A partir de todas as informações aqui apresentadas percebe-se que o mercado impôs mudanças e a empresa adequou seu comportamento a estas mudanças.

Apesar disso, tais aspectos ainda estão intrínsecos e pouco disseminados junto aos membros de sua cadeia de suprimento. Nos relatórios de sustentabilidade há este posicionamento de relação com a cadeia de suprimento, mas ainda com uma distância que precisa ser minimizada. Segundo informações, existem 150 fornecedores engajados com mudança de algumas ações. No entanto, não adianta que sejam apenas pontuais, não havendo prática. Assim, percebe-se que um conjunto de iniciativas demonstram que estrutura, sequência de eventos e empreendedor institucional estão inicialmente engajados, todavia em não havendo a prática de sustentabilidade é limitada a percepção sobre a formação da LIS principalmente aplicada a cadeia de suprimento. Como apresentado na Figura 20, a empresa está em um estágio inicial.

Figura 20 - Posicionamento do Caso 3 na representação proposta



Como se pode observar na ilustração, a empresa encontra-se em um cenário iniciante na formação da lógica institucional de sustentabilidade, na qual apesar de ter uma relação de mercado com sua cadeia de suprimento não possui uma prática efetiva sobre o tema sustentabilidade. Isso se ratifica na análise temporal do caso, pois há um grande foco na dimensão ambiental totalmente convertido na busca pela redução na emissão de CO₂. Esta perspectiva reduz esta iniciativa a apenas um evento, apesar de tantos prêmios que a empresa possui ao longo dos anos. Para avançar na formação da LIS aplicada à cadeia de suprimento deve-se aprofundar as colaborações e parcerias com fornecedores e buscar integrá-los mais rumo a proposta de sustentabilidade.

Assim sendo, a partir das análises considera-se que é necessário por parte da empresa em estudo buscar desenvolver os fornecedores, bem como parcerias com estes no sentido de efetivamente criarem uma mudança na prática de sustentabilidade. Para isso, deve-se ter um foco que vai além da redução de impactos ambientais, mas que busca estimular novas ações e comportamentos entre os integrantes do campo organizacional. Além disso, a empresa deve estimular que tais iniciativas sejam também disseminadas junto à outros integrantes da cadeia de suprimento, dentre os quais os fornecedores dos fornecedores. Assim sendo, o propósito central deve estar na busca efetiva pela sustentabilidade e não apenas uma imagem de empresa ecologicamente correta, muitas vezes almejada no mercado.

5.3. 4 Análise institucional do Caso 3

Para a promoção da LIS e sua aplicação na cadeia de suprimento, é necessária a compreensão do processo de institucionalização para além das quatro dimensões já realizadas. Assim sendo, como discutido na literatura de abordagem institucional um dos principais aspectos que deve ser observado, para a redução das incertezas e busca por uma estabilidade inicial, refere-se a legitimidade. De acordo com as análises e os dados coletados, percebe-se que neste Caso há legitimação das iniciativas voltadas à sustentabilidade por atores externos, principalmente no que se refere à grande quantidade de prêmios que a empresa recebeu nos últimos anos.

Apesar deste reconhecimento, deve-se considerar que o não envolvimento efetivo junto aos membros da cadeia de suprimento dificultam a busca pela estabilidade já que em não está interagindo estes não podem legitimar. Como indicado por Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005), a estabilidade não significa engessamento, nem que uma prática não possa sofrer mudanças bruscas se não está fortemente institucionalizada no cotidiano da organização. Assim sendo, no caso analisado o nível de estabilidade não pode ser considerado enraizado pelo contexto que se observa em torno da empresa. Com isso, ainda são muitas as incertezas que circundam o campo organizacional estudado e influenciam na promoção da LIS.

O conceito de lógica institucional, para Thornton e Ocasio (1999), se baseia na relação tempo e espaço, e na perspectiva de produção e reprodução de significado ao que vem se desenvolvendo. No entanto, a partir das ações e iniciativas analisadas, pouco se observa sobre esta perspectiva, o que ratifica o perfil inicial de formação de uma nova lógica institucional. Pode-se afirmar a partir das discussões aqui realizadas que o envolvimento intenso com a inovação ambiental e o foco no ciclo de vida dos produtos são representações de um ensaio sobre a produção de novas ações, todavia como não se assume a visão de prática não há reprodução de ações numa relação tempo e espaço, o que dificulta a compreensão efetiva do tema em torno desta empresa.

Com as discussões realizadas fica ainda limitado o debate sobre a relação agência e estrutura. A existência de prática é resultante desta perspectiva, como não há a prática pouco se observa desta relação. O agente seria o empreendedor institucional - Alta gestão - que existe e tem influência na adoção das ações até então realizadas, mas

sua capacidade de agência é limitada uma vez que dos eventos que foram observados poucos tiveram influência direta e efetiva na estrutura que a empresa encontra-se. Uma vez que tais elementos não podem ser observados, a promoção da LIS é limitada ou tão incipiente que não influencia efetivamente o processo de mudança. Desse modo, a instituição pode lidar com novas mudanças para praticar sustentabilidade.

5.3.5 Contribuições do caso para o *framework* teórico

Como forma de auxiliar na validação do *framework* de pesquisa, este caso tem como contribuição central o seu não envolvimento total com a formação da LIS. A partir das informações prévias acreditava-se que existia uma relação positiva entre as ações de sustentabilidade até então desenvolvidas pela empresa e sua disseminação ao longo da cadeia de suprimento. No entanto, com a pesquisa detalhada e a análise de um período de tempo relativamente longo (nove anos) foi possível observar que a noção inicial não condiz com uma prática organizacional. Demonstra-se com este caso que o *framework* é capaz de ressaltar fragilidades na condução de práticas de sustentabilidade, ao mostrar que não importa possuir a intenção se não há a agência para a mudança.

Além disso, outra contribuição do caso refere-se à identificação de dois eventos que estão relacionados à grupos de trabalho que não se encaixam nas categorias nem nos critérios identificados na literatura. Percebe-se que para buscar lidar com o tema sustentabilidade é importante contar com este tipo de auxílio, principalmente seguindo uma noção de gestão. Assim sendo, com sua contribuição singular a esta pesquisa, fica claro que a promoção da lógica institucional da sustentabilidade deve ser integrada em um processo de mudança na instituição, o que perpassa a mudança na relação entre a empresa e sua cadeia de suprimento de uma relação apenas de mercado para uma que considere efetivamente a possibilidade e a busca pela sustentabilidade.

5.4 CASO 4 - Prestadora de Serviços Educacionais (Universidade)

A última instituição selecionada tem como marco inicial o ano de 1895, e ao longo do tempo, atuou no país como um centro de estudos em tecnologia avançada. Após algumas mudanças, apenas em 1966 esta se tornou efetivamente uma universidade nos moldes em que se encontra atualmente. A universidade tem cursos de graduação e pós-graduação e o foco é desenvolver um ambiente de forte relação com a indústria, o governo e o comércio. Localizada na cidade de Birmingham, área central da Inglaterra, a instituição está no *ranking* das melhores universidades do Reino Unido e possui mais de 65000 estudantes originados de mais de 130 países.

Supervisionada pela comissão de financiamento da educação superior do país, e com investimento da realeza, a universidade pode ser considerada como uma instituição de caridade seguindo a regulamentação local. Adaptando-se ao novo perfil de atuação do setor no país, a universidade começa a trabalhar o tema sustentabilidade a partir de 2006, e sua atual missão, de acordo com o que está exposto no *site* institucional é:

Entregar uma excelente experiência de aprendizagem para nossos estudantes, reforçada pelo reconhecimento internacional, relevância de pesquisa, e ligada com o apoio inovador para empresas locais e engajamento com escolas e a comunidade, ao envolver estudantes e colaboradores na elevação de aspirações e realizações. [tradução livre]

De acordo com a gestora da área ambiental, a proposta da instituição é a criação de resultados positivos para a sociedade a partir do foco em sustentabilidade. Isso pode ser visualizado nas diferentes práticas da instituição e está consolidado em sua política de sustentabilidade. Para tanto, a estrutura interna, bem como sua relação com *stakeholders*, passou por um conjunto de modificações no sentido de facilitar o alcance da proposta. Atualmente a instituição possui a 12ª posição do *Planet & People League* que é um *ranking* nacional de todas as instituições de ensino superior do país. Com este perfil, torna-se visível que a instituição é um caso possível e passível de estudo, uma vez que tem se engajado em lidar com um novo objetivo de atuação.

5.4.1 Ações de sustentabilidade

O início do processo de mudança da instituição se dá a partir da criação de uma regulação que passa a exigir de todas as universidades do Reino Unido a realização do inventário de emissão de gás carbônico, em 2004. Como uma pressão externa, tal aspecto necessita ser incorporado para uma adequação a este novo contexto. Baseando-se nesta demanda e alinhada a mudança de gestão da instituição, que agora passa a ter uma nova vice-chanceler que estimula o foco não apenas na pegada de carbono, identifica-se a inserção de novas diretrizes estratégicas com relação ao tema sustentabilidade. Tal fato ocorre em 2006, e um dos principais aspectos observados é o início de mudanças na forma de estruturação da instituição, que passa a ter uma área específica para o tema.

De acordo com o depoimento da gestora ambiental, a perspectiva passada pela nova executiva gerou entusiasmo naqueles que integravam a instituição, alinhando-se o que já havia sido discutido internamente sobre como trazer uma diferente contribuição por parte da instituição na sociedade. Para ela, esta mudança de perspectiva está relacionada com o papel que a vice-chanceler possui no país, uma vez que essa integra uma posição no governo voltada para as mudanças climáticas e na época era a representante regional em relação ao tema. E complementa, "sua meta era que a universidade fosse líder no tema", almejando o conceito de universidade sustentável.

Para a representante da área de compras da instituição, em relação ao tema, o que surge como mais desafiador é disseminar esta perspectiva na cadeia de suprimento, principalmente pelo fator de ser uma prestadora de serviço. A estratégia então adotada, nesse sentido, foi incorporar (tradução da palavra *embeddedness*, bastante utilizada nas falas) a sustentabilidade nas ações da universidade, e aos poucos ir repassando esta perspectiva para os membros da cadeia de suprimento. Fica claro nas falas das entrevistadas que o processo de inserção do tema inicialmente foi bastante debatido e um conjunto de ações foram inicialmente elaboradas com o foco na dimensão ambiental como, por exemplo, a análise de todo o impacto ambiental da instituição.

Esse processo de mudança traz um grande envolvimento no que se refere aos colaboradores, todavia recebe certa resistência por parte dos estudantes, foco central da instituição. Tal perspectiva foi levada em consideração ao longo da incorporação das atividades, uma vez que este seria um dos mais importantes *stakeholders* para o alcance dos objetivos. Percebe-se ainda a efetiva compreensão do conceito de sustentabilidade,

isso fica claro com a análise das informações apresentadas no *site* institucional, com as ações internas baseadas no *Triple Bottom Line*. No âmbito da dimensão ambiental, várias atividades podem ser observadas, desde a criação de um plano de transportes para os colaboradores até metas de economia de desperdícios internamente.

No que se refere ao contexto social, o aspecto central a ser considerado é que a instituição possui o selo de *Fairtrade* aplicado a universidade. Com isso, os elementos inerentes ao comércio justo estão incorporados em vários aspectos da instituição. Já no lado da dimensão econômica, a principal perspectiva seria o aumento do retorno a partir da redução dos custos. Além disso, pelo caráter de caridade da instituição, pode-se identificar alguns investimentos para melhoria do desempenho. Todos esses aspectos são ratificados e centralizados na política de sustentabilidade da instituição, focada em diversas as áreas, as quais ainda possuem suas políticas em detalhe, quais sejam:

- Política de Biodiversidade;
- Política Energética;
- Política Ambiental;
- Política de Investimento Ético;
- Política de Alimentos Sustentáveis;
- Política de Compras Sustentáveis; e
- Políticas de Gestão de Resíduos.

Tais políticas são revisadas periodicamente, e sua responsabilidade de execução está com o Grupo de Trabalho para Sustentabilidade (GTS). Em uma discussão pontual de cada dimensão na qual a instituição atua, a dimensão ambiental é aquela que mais possui ações em desenvolvimento. É bastante forte na instituição a busca pela redução dos impactos em relação a Energia e Gestão de Resíduos, por exemplo, principalmente ao considerar que esses aspectos são avaliados pela *Planet & People League* para o *ranking* de universidades sustentáveis. Fica evidente na fala da gestora ambiental que o foco central não é o *ranking*, mas uma preocupação interna com a redução de impactos, todavia tais aspectos podem ser considerados como alinhados.

Todas as áreas são envolvidas nessa redução de impacto e periodicamente há a divulgação dos resultados para dado período (Figura 21), no sentido de identificar como estão se comportando os diferentes setores. Além disso, destaca-se o Plano de Transporte como outra ação, em parceria com a prefeitura, ao estimular colaboradores e

estudantes a utilizarem mais transporte público e reduzirem sua pegada de carbono. Outra ação que pode ser destacada se refere à Semana *Go Green*, que é uma semana de atividades na instituição que busca estimular colaboradores, estudantes e comunidade a minimizarem seu impacto de diversas formas. São convidados a participar deste evento empresas parceiras, organizações não governamentais (Greenpeace, por exemplo), bem como empresas locais, como estímulo ao consumo de produtos locais.

Durante a participação deste evento, em Fevereiro de 2015, em conversas realizadas com participantes da feira de exposições, o aspecto que mais ficou claro é que existe um engajamento de múltiplas partes com o tema, o que facilita o processo de mudança na instituição. Um dos principais casos a ser citado refere-se ao representante da ONG de mobilidade urbana, parceira da instituição, que de forma entusiasmada destacou os benefícios do uso da bicicleta como meio de transporte (esta ação está relacionada ao Plano de Transporte antes mencionado), bem como demonstrou compreensão do impacto que este tipo de evento tem para uma maior conscientização, principalmente de estudantes para o uso deste transporte. Vale ressaltar que este evento obteve sucesso apenas nos últimos anos, como discutido a seguir.

Figura 21 - Metas de economia de energia para todos os setores



Fonte: Dados de Pesquisa

Em relação à cadeia de suprimento, como destacado pela representante da área de compras, o foco dos indicadores ambientais está na ampliação e prioridade dada aos

fornecedores de produtos com menor impacto. Um exemplo, verificado nas minutas de reunião do GTS, é a compra de papéis reciclados. A troca do tipo de papel deu-se para todos os setores da instituição, no entanto gerou um aumento nos gastos com consumo. Tal aspecto gerou um *trade-off* na área financeira inicialmente incorporado. Com o passar do tempo houve um conjunto de negociações para redução de valores. Como foi exposto pelas entrevistadas, atualmente todos os papéis são reciclados e certificados.

No que refere à dimensão social, o foco esteve na incorporação de aspectos do comércio justo na dinâmica de atuação da instituição. Assim, foram criados eventos com foco no social como estímulo a aproximação dos envolvidos com a comunidade e instituições de doação e caridade da região. Da mesma forma para que o selo *Fairtrade* possa ser visualizado a instituição passou a focar a compra de produtos com a presença do selo, bem como abrir espaço na instituição para a venda de produtos (por exemplo chocolate importado da América Central). Além disso, pode-se considerar que o foco no processo de aprendizagem de estudantes de vários países do mundo pode ser abordado nesta discussão, pelo caráter central da instituição e sua contribuição à sociedade.

Outra vertente observada na instituição relaciona-se com a disseminação da ideia de responsabilidade social tanto a partir de algumas práticas internas como em relação à inserção do tema no currículo dos cursos. Em relação à cadeia de suprimento, esse é um tema desafiador, segundo a representante da área de compras, principalmente pelo caráter de serviço da instituição. Para minimizar a dificuldade com o tema, foi criado o que se chama de '*framework* flexível' para seleção e avaliação de fornecedores. Baseado em diferentes critérios, destaca-se o critério pessoas que busca posicionar o fornecedor em níveis de acordo com suas práticas de responsabilidade social, treinamento, prêmios e afins, no sentido de buscar atender a política de compras sustentáveis da instituição.

O foco da dimensão econômica, como já mencionado, é a redução de custo e a captação de investimento para desenvolver projetos relacionados as outras dimensões da sustentabilidade. De forma complementar, considerando a sua área de atuação, pode-se destacar ainda a assinatura da Declaração *Green Education*, que está relacionada com a educação para a sustentabilidade disseminada pela instituição em toda sua estratégia de ensino e de aprendizagem. Esta prática está relacionada com os 'Princípios da Gestão Responsável' das Nações Unidas. A proposta se baseia na criação ao longo dos anos de uma economia e uma sociedade de baixo carbono, pelas mudanças climáticas. A partir de todas as informações aqui apresentadas percebe-se que a instituição tem preocupação com a sustentabilidade e busca disseminar esse aspecto em sua cadeia de suprimento.

5.4.2 Constituindo o campo organizacional

Como já indicado ao longo das análises, o campo organizacional auxilia na compreensão de quem são os envolvidos e interessados nas ações desenvolvidas pela empresa (THORNTON; OCASIO, 2008). É importante ressaltar que neste Caso, a partir dos atores identificados, existem muitas influências externas que não foram consideradas, num primeiro momento, pela pouca relação direta com o tema sustentabilidade. Assim, como se pode observar no Quadro 24, o campo organizacional da instituição em análise demonstra como sua atuação foi efetiva ao longo dos anos na execução da proposta e da estratégia. O grupo central de atores está no cenário formação das práticas, mas vale destacar que todos podem atuar em diversos momentos, sendo este um recorte temporal daqueles que mais obtiveram destaque no período.

Cenários	Stakeholders	Descrição
Compreensão do contexto (2004-2007)	Alta Gestão	Foi a responsável pela decisão por sustentabilidade, bem como pela sua operacionalização a partir de uma área específica na instituição para lidar com o tema - coordenação de gestão ambiental.
	Grupo de Trabalho em Sustentabilidade	Surgiu voluntariamente a partir dos colaboradores e a proposta é contribuir com a alta gestão na execução e discussão de mudanças voltadas à sustentabilidade.
Formação das práticas (2008-2012)	Grupo de Compras Sustentáveis	Responsável pela definição de critérios e disseminação do tema junto aos fornecedores a partir de reuniões e treinamentos.
	<i>Planet & People League</i>	Organização externa que mensura o quão sustentável é a universidade, havendo um <i>ranking</i> para isso.
	Alta Gestão	Decidiu pela estratégia 2020 e inserção do tema no processo de ensino e aprendizagem. Esta perspectiva tem como base a missão organizacional e cria as metas e objetivos voltados à sustentabilidade.
	Estudantes	Foram definitivos para o sucesso da semana <i>Go Green</i> , ao demonstrar seu interesse e auxiliar na organização. Além de serem considerados o 'cliente' da instituição.
	Grupo de auditoria interna independente	Responsável por um conjunto de ações internas, muitas baseadas em diferentes premiações. Para alcançar o

Cenários	Stakeholders	Descrição
		sucesso, o grupo atua como prévia da avaliação externa.
	Comitê de Ética	Ator externo responsável pela aprovação da Política de Ética, o que gera influência na obtenção de novos recursos.
Aprimoramento das práticas (2013-2015)	Grupo de Compras Sustentáveis	Grupo que criou o <i>framework</i> flexível para seleção e avaliação de fornecedores. Com isso, novos critérios foram inseridos na interação com a CS.
	Grupo de Energia, Ambiente e Sustentabilidade	Grupo focado na política energética e ambiental com metas periodicamente definidas e que influenciam a dinâmica de ações de todas as áreas.

Quadro 24 - Stakeholders que integram o campo organizacional do Caso 4

Como se pode observar no quadro anterior, a constituição do campo se dá, para este caso, com foco maior em atores que atuam mais no contexto interno da instituição, o que sugere e representa que os atores envolvidos neste processo de mudança estão no âmbito de ações controláveis pela instituição. Apesar desta discussão inicial, pode-se destacar os atores externos que tem influência, incluindo aqueles que não foram mencionados, que são predominantes para a mudança, neste caso pode destacar a *Planet & People League*, que é uma comissão delineadora de ações na instituição, isso porque seus indicadores e critérios muitas vezes podam as metas o objetivos internos.

É forte o envolvimento dos atores no campo para a mudança, principalmente no que se refere ao grupo de trabalho em sustentabilidade, criado para suporte e atualmente sendo o responsável por toda a política de sustentabilidade interna. Estes atores demonstram que está havendo um direcionamento da instituição para uma nova lógica de atuação, a qual apesar de um grande foco interno tem diversos momentos de interação com atores do campo. A existência de um grupo de compras sustentáveis demonstra o interesse em disseminar o tema para seus fornecedores e gera um ponto inicial para a LIS na cadeia de suprimento. Destaca-se que a lógica institucional é resultado do real compartilhamento de pensamento, portanto precisa do envolvimento.

Compreender este aspecto é necessário, principalmente pelas possibilidades que surgem do reconhecimento dos atores do campo. Destaca-se que, ao discutir a proposta de Tachizawa e Wong (2014), em relação a formação de mecanismos de governança com base em multi níveis de influência, à medida que o ator mais próximo fica ciente de práticas de sustentabilidade, ele pode passar isso para outros atores em que têm influência e a sustentabilidade em cadeias de suprimento torna-se possível. No caso

específico desses autores o foco está na cadeia de suprimento, porém pode-se realizar um paralelo aos *stakeholders*. De forma direta ou indireta ao reconhecer o campo, uma organização com maior capacidade de governança pode ampliar a tendência à SCS.

Ainda em relação à cadeia de suprimento, a proposta de treinamentos e reuniões por parte da instituição em disseminar o tema sustentabilidade, bem como o estímulo a redução da pegada de carbono dos fornecedores agrega valor ao negócio à medida que por meio de um processo socialmente construído novos comportamentos estão sendo observados dentro do contexto da LIS. Tem-se um campo, e o direcionamento à uma lógica institucional voltada à sustentabilidade, assim, deve-se compreender todo o processo de formação desta perspectiva. Com esta discussão será possível analisar a contribuição direta desta caso para o *framework* de pesquisa proposto.

5.4.3 Formação da lógica institucional da sustentabilidade

A compreensão da lógica institucional da sustentabilidade é possível a partir de uma análise de processo de acordo com quatro dimensões - sequência de eventos, empreendedorismo institucional, mudança de estrutura e prática de sustentabilidade. Analisar tais aspectos no campo empírico facilita entender o seu processo de formação, bem como os aspectos que mais podem ser destacados no estudo de caso, no sentido de criar base para que novas organizações sigam o mesmo caminho. A LIS é muito maior do que apenas um conjunto de ações internas, por isso utiliza-se uma análise de todos os acontecimentos, relacionados à sustentabilidade, sem deixar de lado a atuação dos diferentes atores que compõem o campo organizacional.

Para tanto, a transição de uma lógica apenas focada no mercado para outra que considera o valor sustentabilidade deve ser considerada. Assim, com uma análise das informações apresentadas no *site* institucional percebe-se que, na área de história e tradição, a sustentabilidade não aparece explicitamente com destaque. Com o que é apresentado, o foco está em demonstrar a capacidade da instituição de ofertar um serviço de qualidade. Todavia, entende-se que o tema surge como uma área que ainda não influenciou na história, mas é parte de toda a formação estratégica. Desse modo, a transição parece ser natural e efetiva, uma vez que por ainda estar em processo tem potencial de integrar em curto período espaço na história da instituição.

Na instituição, foi analisado um período total de doze anos (2004-2015) de acordo com todos os dados coletados. Com isso, percebe-se um alinhamento entre o momento de mudança organizacional e a inserção da sustentabilidade enquanto prática, o que suporta a formação de uma nova lógica institucional. Foram identificados 56 eventos no total, o que demonstra um intensivo envolvimento da instituição no processo de mudança, com acontecimentos em diversos sentidos. Como se observa no Quadro 22, os anos iniciais de 2007 e 2008 foram primordiais, principalmente ao se considerar a existência de mudanças estruturais efetivas que suportam a prática de sustentabilidade. Percebe-se alinhamento entre os cenários do campo e os eventos listados.

Isso ocorreu porque depois que em 2006 a vice-chanceler envolve a Alta gestão na criação de uma estratégia que considera a sustentabilidade, em 2007 as dimensões social e ambiental começaram a ser debatidas e indicadores definidos para melhor atuação da instituição. Além disso, o Grupo de Trabalho para a Sustentabilidade (GTS) foi criado. Em 2008, o Grupo de Compras Sustentáveis (GCoS) é criado para enfatizar mais o envolvimento da cadeia de suprimento. No mesmo período surgem metas e novas ações que influenciam todos os próximos anos. Em 2011 começa-se a falar sobre inserir sustentabilidade no ensino e aprendizagem, mas apenas em 2013 isso entra como aspecto inerente a estratégia da instituição. Com esta visão macro, entende-se que há envolvimento com o tema. Assim, a seguir todos os eventos podem ser identificados.

Ano	Sequência de Eventos	Frequência	Escala	Impacto	Pressão	Estrutura
2004	Alta Gestão debatendo Sustentabilidade	Alta	OI	Alto	Sim	Sim
	Mensuração de pegada de carbono exigida para todas as universidades	Baixa	OE	Alto	Sim	Não
2005	Início da mensuração da pegada de carbono na universidade	Média	OE	Médio	Sim	Não
2006	Alta Gestão define novas estratégias para a Sustentabilidade	Alta	OI	Alto	Não	Sim
2007	Metas de Sustentabilidade publicadas	Baixa	OI	Alto	Sim	Não
	Criação do Grupo de Trabalho para a Sustentabilidade (GTS)	Baixa	OI	Alto	Não	Sim
	Iniciativa da área de compras em reunir fornecedores de produtos sustentáveis	Média	CS	Alto	Sim	Sim
	Análise de Impacto Ambiental realizada (no campus e ISO 14001)	Média	OI	Alto	Sim	Não
	Selo Fair-trade aprovado para a universidade	Baixa	OE	Alto	Não	Não
	Semana <i>Go Green</i> (Sem sucesso)	Baixa	OI	Baixo	Não	Não
2008	Grupo de Compras Sustentáveis (GCoS) criado e trabalhando	Alta	CS	Alto	Sim	Sim
	"Um senso de direção" definido para o GTS	Baixa	OI	Médio	Não	Não
	Ampliação da comunicação com outros <i>stakeholders</i>	Alta	CS	Médio	Não	Sim
	Seminários de Pesquisa em Sustentabilidade (em relação a ensino e aprendizagem)	Média	OI	Médio	Sim	Não
	Início do uso de sustentabilidade como parte da estratégia efetivamente	Alta	OI	Alto	Não	Sim
	Metas: Plano de Transporte; Engajamento em eventos; Declaração <i>Green Education</i>	Baixa	OI	Médio	Não	Não
	Ampliação do foco no <i>People & Planet League</i>	Média	OI	Baixo	Não	Não
	Criação do <i>Fair-trade Fortnight</i>	Média	OI	Alto	Não	Não
	Semana <i>Go Green</i> (como anual)	Alta	OI	Baixo	Não	Não
2009	GCoS cria o ' <i>Buying greener program</i> ' (programa comprando verde)	Alta	CS	Alto	Sim	Não
	Políticas de Sustentabilidade aceitas pela Alta Gestão	Média	OI	Médio	Não	Não
	Indicadores de Performance Ambiental solicitados pela GTS	Baixa	OI	Alto	Não	Não

Ano	Sequência de Eventos	Frequência	Escala	Impacto	Pressão	Estrutura
	Certificação <i>EcoCampus</i> recebida	Média	OE	Alto	Não	Sim
	18ª posição no <i>People & Planet League</i>	Média	OE	Alto	Não	Não
	Tentativa do prêmio <i>Green Gown</i> (sem sucesso)	Baixa	OE	Médio	Não	Não
2010	GCoS aperfeiçoando (desenvolvendo) os fornecedores	Alta	CS	Alto	Não	Sim
	Políticas internas desenvolvidas (biodiversidade; energia, etc)	Média	OI	Alto	Não	Não
	Seminários de Pesquisa em Sustentabilidade (em relação a ensino e aprendizagem)	Baixa	OI	Baixo	Sim	Não
	Semana <i>Go Green</i> (como anual)	Alta	OI	Médio	Não	Não
2011	Proposição de inserir sustentabilidade como parte do currículo dos cursos	Baixa	OI	Baixo	Sim	Não
	Certificação <i>EcoCampus</i> (do Prata para o Ouro, e então o Platino)	Alta	OE	Alto	Não	Não
	5ª posição no <i>Green League</i>	Alta	OE	Alto	Não	Não
	Grupo de Compras Sustentáveis é agora definido como serviço de suporte	Média	OI	Médio	Sim	Sim
	Criado o 'Termo de Referência' para revigorar o GTS	Média	OI	Baixo	Não	Não
	Escola de Negócios citada como estudo de caso para outras universidades	Baixa	OE	Alto	Não	Não
	Treinamentos de auditoria interna para revisão de prêmios	Baixa	OI	Baixo	Não	Não
	Semana <i>Go Green</i> (Baixo número de estudantes)	Média	OI	Alto	Não	Não
2012	Semana <i>Go Green</i> (estudantes incluídos na tomada de decisão) (sucesso)	Alta	OI	Alto	Sim	Sim
	Auditoria interna independente para o <i>EcoCampus</i> (Platino garantido)	Média	OE	Médio	Não	Não
	Indicadores de performance em ensino e aprendizagem fora da estratégia	Média	OI	Médio	Não	Não
	1º Relatório Anual de Gestão Ambiental publicado	Baixa	OI	Médio	Não	Não
	Revisão das políticas internas	Média	OI	Médio	Não	Não
2013	Aprovado a Política Ética da Universidade	Baixa	OE	Alto	Não	Não
	Semana <i>Go Green</i> (aproximando novos grupos)	Alta	CS	Alto	Não	Sim

Ano	Sequência de Eventos	Frequência	Escala	Impacto	Pressão	Estrutura
	RSE e Sustentabilidade (ensino e aprendizagem) incluído na estratégia	Baixa	OI	Médio	Sim	Não
	12ª posição no <i>People & Planet League</i>	Média	OE	Alto	Sim	Não
	2º Relatório Anual de Gestão Ambiental publicado	Média	OI	Médio	Não	Não
	Política Interna de Compras deve introduzir aspectos de Fair-trade	Baixa	CS	Alto	Sim	Não
	Meta não alcançada no Plano de Gestão de Carbono	Baixa	OI	Baixo	Não	Não
2014	Auditoria interna pelo Grupo de Energia, Ambiente e Sustentabilidade	Média	OI	Baixo	Não	Não
	Criação do <i>Framework</i> Flexível de Compras Sustentáveis	Média	CS	Alto	Sim	Sim
	Autoria do Platino pro <i>EcoCampus</i> e da ISO 14001	Média	OE	Médio	Não	Não
	3º Relatório Anual de Gestão Ambiental publicado	Média	OI	Médio	Não	Não
	Metas e Objetivos do Grupo de Energia, Ambiente e Sustentabilidade definidas	Alta	OI	Alto	Não	Não
2015	Semana <i>Go Green</i> (sucesso)	Alta	CS	Alto	Não	Não
	12ª posição no <i>People & Planet League</i>	Alta	OE	Alto	Sim	Não
*Frequência: Alta = Continuamente; Média = Às vezes; Baixo = Raramente; **Escala: OI = Organização Interna; OE = Organização Externa; CS = Cadeia de Suprimento						

Quadro 25 - Análise da Sequência de Eventos no Caso 4

A partir das informações contidas no quadro anterior, pode-se identificar um conjunto de eventos, principalmente entre 2007 e 2009, que representam o intensivo processo de mudança. Este foi o momento no qual se construiu a base concreta para a formação da nova lógica. De acordo com a análise dos 56 eventos, percebe-se que eles apresentam uma frequência tida como média (alta: 16; média: 22; baixa: 18) em relação ao número de repetições ocorridas para a prática de sustentabilidade. Tal perspectiva sugere que os eventos são planejados e executados em um nível satisfatório para contribuir com a nova lógica, no entanto há um nível constante também de frequência baixa (18), eventos mais diretos, o que contribui para a formação da LIS.

Mesmo com essa frequência média gera-se um alto impacto na instituição, uma vez que, do total, 30 eventos foram classificados desta forma (alto: 30; médio: 17; baixo: 9). A existência de um grande número de eventos com baixa frequência também está contribuindo para este resultado. O ideal para os eventos é que eles ocorram de uma determinada maneira, poucas vezes, gerando alto impacto, o que exige a criação de novos eventos com o mesmo perfil. Em havendo o mesmo evento por longo período de tempo isso pode vir a dificultar na construção da lógica institucional, como se houvesse restrição ao novo. Outra análise possível a partir dessas informações refere-se à escala dos eventos, que em sua maioria restringe-se ao contexto interno da instituição (33).

No sentido de adaptações da instituição para a imersão em uma nova lógica, este pode ser considerado um resultado positivo, no entanto em relação a cadeia de suprimento, apenas nove eventos foram observados que, assim como no Caso 3, possui interação, mas sem um movimento tão ativo. Em relação à interação com organizações externas esse número sobe para 14 eventos, que em sua maioria estão relacionados com o conjunto de certificações existentes. Com isso, percebe-se um distanciamento da instituição na formação de uma LIS em sua cadeia de suprimento, num primeiro momento. Todavia, com uma análise da influência desses eventos na mudança de estrutura, pode-se ressaltar a existência de ações relacionadas aos fornecedores. A análise posterior discorre com mais detalhes sobre o tópico.

A sequência de eventos assume uma noção de avanço ao longo da história, mesmo que nesta tese se considere a influência dos eventos cotidianos, no sentido de que é necessário considerá-los em sua individualidade e convergência. Para Sewell (1996), as relações sociais são governadas pelas estruturas social e cultural. Com isso, a sequência de ações, considerando a frequência, o impacto, e a escala, emerge como uma das principais bases para a promoção da lógica. Corroborando esta visão, Thornton,

Ocasio e Lounsbury (2012) ressaltam o impacto do aspecto cultural nesse contexto e trazem um maior suporte para a compreensão do processo socialmente construído. Sua discussão é base para entender a LIS aplicada à cadeia de suprimento.

Dando sequência a discussão, o indicador pressão recebe um destaque neste caso, pois foram 18 os eventos que sofreram ou geraram algum tipo de pressão. Desde o início das ações voltadas à sustentabilidade observa-se que foram pressões externas que influenciaram nesse sentido, o que está alinhado com as discussões teóricas (GIMENEZ; TACHIZAWA, 2012; VARSEI et al., 2014; ZHU; SARKIS, 2007), no entanto considerando que em sua maioria as pressões estão focadas em dar continuidade a formação da LIS, pode-se compreender este tópico como positivo neste caso. Por exemplo, existe pressão para que a posição no *Planet & People League* se mantenha ou se eleve, assim como existe para que os fornecedores estejam mais preocupado em fornecer produtos sustentáveis e reduzir seu impacto. A relação de influência aqui é positiva no sentido de facilitar a efetiva prática de sustentabilidade, principalmente na cadeia de suprimento.

Para que todos esses aspectos possam ser observados e realizados na instituição, deve-se analisar a dimensão de empreendedorismo institucional como aquela que está envolta em todo o processo de mudança. Já se sabe quem é e como o empreendedor institucional atual nas organizações. Neste caso, identificou-se na Alta gestão a fonte principal de influência para o desenvolvimento de ações para a sustentabilidade, isso porque desde o primeiro momento este ator esteve envolvido neste processo. Tal visão é disseminada na literatura sobre o tema, pois a alta gestão tem um maior poder neste contexto (PAGELL; WU, 2009; SEURING; MÜLLER, 2008b). Assim, um dos aspectos que representam isso é a criação da coordenação de gestão ambiental (Quadro 25), para estimular a sustentabilidade internamente.

Todavia, no mesmo momento destaca-se outro empreendedor institucional, o Grupo de Trabalho em Sustentabilidade. O emergir deste grupo foi natural e motivado pelos próprios colaboradores como forma de contribuir para a sustentabilidade. Como afirmou a gestora ambiental, este grupo surgiu de forma totalmente voluntária, pois várias pessoas tinham interesse em se engajar nessa nova fase e isso não seria possível apenas com envolvimento direto com a Alta gestão. Assim, considerando dois empreendedores atuando nesta instituição, a introdução da sustentabilidade é bastante debatida e talvez isso tenha influência na frequência média anteriormente apresentada.

Dos quatro casos aqui estudados, apenas esse possui dois empreendedores institucionais contribuindo para a formação da lógica institucional, o que merece destaque.

Esta perspectiva cria uma atmosfera diferenciada voltada para a inserção da sustentabilidade, o que fica claro em todos os documentos e nas entrevistas realizadas, pois há de fato um ambiente de engajamento. Com a compreensão dessas dimensões iniciais é possível observar que, ao longo do tempo, uma nova estrutura se consolidou e que a prática de sustentabilidade torna-se cada vez mais habitual. A cadeia de suprimento não possui um protagonismo nesta instituição, apesar de um conjunto de ações que são realizadas. Tal fato pode ser observado no Quadro 26, no qual busca-se envolvimento com a cadeia de suprimento, no sentido de disseminar o tema junto aos seus fornecedores. Isso afeta na compreensão de qual o nível de disseminação da SCS.

Ano	Eventos	Macro prática	Micro prática	Mudança de Estrutura
2004	Alta Gestão debatendo Sustentabilidade	Orientação	Dedicação ao TBL	A partir de um conjunto de pressões externas, a Alta gestão começa a debater sustentabilidade na organização e por meio dessa nova perspectiva emerge a orientação para a sustentabilidade, com novas mudanças sendo destacadas.
2006	Alta Gestão define novas estratégias para a Sustentabilidade	Orientação	Estratégia organizacional	No sentido de efetivar o debate sobre a sustentabilidade para além de um foco na discussão ambiental, a Alta gestão define novas estratégias de atuação. Esta mudança estimula o surgimento da coordenação de gestão ambiental.
2007	Criação do Grupo de Trabalho para a Sustentabilidade (GTS)	-	-	Mesmo havendo um grupo de gestão ambiental, emergiu a partir dos colaboradores a necessidade de um grupo interno para lidar com o tema. Com isso, é criado o GTS que colabora com novas mudanças na organização. Vale salientar que apesar de seu impacto, este evento não se encaixa nos elementos de análise.
	Iniciativa da área de compras em reunir fornecedores de produtos sustentáveis	Continuidade	Seleção de fornecedores	Considerando o emergir da sustentabilidade na organização, foi necessário criar um diferente relacionamento com os fornecedores. Isso foi possível trazendo alguns desses para uma reunião sobre o tema e discussão sobre nova estratégia.
		Colaboração	Integração estratégica	A partir desse novo relacionamento, uma colaboração foi criada com alguns fornecedores para que produtos e serviços mais sustentáveis fossem estimulados, o que está alinhado com a nova estratégia. A partir desse momento, cada vez mais amplia-se a compra de produtos/serviços com menor impacto.
2008	Grupo de Compras Sustentáveis (GCoS)	Orientação	Dedicação para GCS	Considerando a existência de um relacionamento mais

Ano	Eventos	Macro prática	Micro prática	Mudança de Estrutura
	criado e trabalhando			estruturado com os fornecedores, o GCoS surgiu para haver uma maior dedicação a esse tipo de relacionamento tão importante e contributivo para a operação organizacional.
		Gestão	Agilidade	Este grupo está ligado ao de gestão ambiental, sua criação ratifica a preocupação da gestão em ter um conjunto de pessoas focado em determinada área. No caso, o foco na cadeia de suprimento facilita agilidade para lidar com situações que por algum motivo estejam fora de previsão.
	Ampliação da comunicação com outros <i>stakeholders</i>	Continuidade	Reconceituação	Um das principais formas de introduzir sustentabilidade na organização é com uma estrutura de relação com diferentes <i>stakeholders</i> . No caso específico foi possível observar que novos atores foram inseridos na cadeia de suprimento (como exemplo: Greenpeace), bem como no processo de tomada de decisão.
	Início do uso de sustentabilidade como parte da estratégia efetivamente	Orientação	Estratégia organizacional	Diferente do que apresentado no início, a partir desse ano a organização passa a considerar a sustentabilidade como um valor social. Nesse momento, emerge a sustentabilidade na missão e começam a ser desenvolvidas políticas internas.
2010	GCoS aperfeiçoando (desenvolvendo) os fornecedores	Colaboração	Alinhamento	Com o objetivo de continuar melhorando a relação com seus fornecedores a organização busca desenvolvê-los para uma melhoria em suas práticas. À medida que informações e conhecimento são compartilhados emerge o alinhamento de ações entre ambas as partes, com ganhos mútuos.
2011	Grupo de Compras Sustentáveis é agora	-	-	Mesmo já possuindo uma posição na organização, o GCoS

Ano	Eventos	Macro prática	Micro prática	Mudança de Estrutura
	definido como serviço de suporte			passou por uma mudança de estrutura, deixando de ser tido como uma área para se apresentar como grupo de suporte. Esta nova estrutura demonstra certo nível de independência deste grupo em relação ao de gestão ambiental, para desenvolver suas atividades junto aos fornecedores. Salienta-se que com esta nova formação este evento não está contemplado nos elementos de análise.
2012	Semana <i>Go Green</i> (estudantes incluídos na tomada de decisão) (sucesso)	Continuidade	Reconceituação	Considerando a contínua disseminação de sustentabilidade entre os envolvidos com a organização, deve haver um maior nível de interação entre estes. Nesse sentido, a Semana <i>Go Green</i> obteve maior sucesso e eficácia na medida em que incluíram os estudantes na tomada de decisão sobre o que deve ser desenvolvido neste projeto. Considera-se reconceituar a CS, pois o 'cliente' está interagindo diretamente com a organização.
2013	Semana <i>Go Green</i> (aproximando novos grupos)			
2014	Criação do <i>Framework</i> Flexível de Compras Sustentáveis	Continuidade	Seleção de fornecedores	Ao longo dos anos, o GCoS tem trabalhado para ampliar a relação e contribuição da empresa em relação a sua cadeia de suprimento, principalmente em relação a sustentabilidade. Um resultado claro disso é o <i>framework</i> flexível de seleção de fornecedores e gestão de risco que suporta a organização na tomada de decisão sobre a inserção de um novo fornecedor ou mesmo a mudança deste membro de acordo com seus critérios.
		Gestão	Gestão de risco	

Quadro 26 - Análise da Mudança de Estrutura no Caso 4

De acordo com as informações contidas neste quadro é possível observar como se deu a mudança de estrutura ao longo do tempo, sob influência dos empreendedores institucionais. Os eventos representam os acontecimentos e precisam ser analisados a partir de macro práticas específicas - Orientação, Continuidade, Colaboração e Gestão. Cada um desses aspectos representa uma nova ação focada na disseminação da sustentabilidade em cadeias de suprimento. Segundo Beske e Seuring (2014) e Khalid et al. (2015), a convergência dessas práticas facilita a SCS, principalmente no que se refere aos aspectos internos e a influência na cadeia de suprimento. Vale destacar que a visão de gestão proposta tem emergido como efetiva na teoria e no empírico.

As mudanças ocorreram em todo o campo, considerando os *stakeholders* internos e externos, principalmente nos membros tradicionais da cadeia de suprimento. Todavia, algumas dessas características ainda estão em desenvolvimento, não sendo possível a afirmação definitiva da mudança. Esta perspectiva se relaciona com a discussão de Varsei et al. (2014) quanto à complexidade em lidar com as dimensões da sustentabilidade e às relações de poder e negócio. Para os autores, há um grande peso das pressões institucionais neste sentido. A partir desta discussão, o que fica claro em se observando os dados coletados é que, focada em sustentabilidade, a instituição buscou envolver o maior número de *stakeholders*.

No que se refere à macro prática Orientação, pode observar que a instituição tem atuação voltada ao TBL e a GCS, mas está na micro prática Estratégia organizacional o destaque, pois a instituição tem uma grande preocupação em definir metas e buscar seu alcance. O planejamento emerge como um dos principais aspectos deste caso. Como pode ser observado nas minutas de reunião do GTS há um acompanhamento do que está sendo planejado. Um fato que pode ser destacado é a busca pelo uso de mais produtos sustentáveis, pois em várias reuniões este tópico emergiu como aspecto que facilita entender o que a área de compras desenvolvia. A orientação para a cadeia de suprimento é a responsável por um conjunto de mudanças observadas na instituição.

Anteriormente foi mencionado que, num primeiro momento, o caso possui pouca tendência a disseminação de sustentabilidade na cadeia de suprimento, todavia como fica claro na análise do quadro anterior a macro prática Continuidade retifica esta ideia, uma vez que esta é a mais recorrente nos eventos. Tanto aspectos de Seleção de fornecedores como de Reconceituação da cadeia puderam ser observados em dois eventos distintos para cada. Sobre a ideia de Reconceituação, um dos eventos centrais que pode ser destacado refere-se à inserção dos estudantes na tomada de decisão sobre a

Semana *Go Green*. Este ator influencia em mudanças na forma de interação da instituição com diversas organizações e colabora para a atuação empresa/comunidade.

Outro ponto positivo que pode ser destacado refere-se à Colaboração, pois em 2010 iniciou-se o desenvolvimento dos fornecedores com relação a sustentabilidade. Com esta ação, houve uma aproximação entre os envolvidos no relacionamento, o que tornou mais efetiva a interação entre estes. Além disso, isso pode ser relacionado com a ideia de Alinhamento, na qual todos os envolvidos seguem uma perspectiva e tem maior potencial de compartilhar os ganhos. Em contrapartida, é importante ressaltar que esta ação deve ser estimulada ainda para outros participantes da cadeia de suprimento e não estar focada na primeira camada de fornecedores, como vem ocorrendo.

Esta visão é destacada por Pagell e Schevchenko (2014) como sendo uma visão limitada e que pode ser negativo para a continuidade na discussão sobre o tema. Para Tachizawa e Wong (2014), esta perspectiva pode ser minimizada com a busca por uma relação mais detalhada junto à cadeia de suprimento, no sentido de que a disseminação de sustentabilidade seja efetiva de camada em camada. Segundo esta noção, à medida que uma organização consegue equilibrar e lidar com mecanismos de governança torna-se possível o direcionamento para a sustentabilidade em cadeias de suprimento. No caso aqui estudado esta seria a alternativa mais viável e estimulada neste sentido.

Por fim, destaca-se a macro prática Gestão que é considerada positiva nesta análise para formar todas as práticas da organização. Mesmo havendo uma grande preocupação com o planejamento e a estratégia, mencionado anteriormente, apenas dois eventos estão relacionados a esta prática. Além disso, o evento ocorrido em 2014, que se refere ao novo *framework* de seleção e avaliação de fornecedores, tem grande impacto na instituição pela sua influência em todas as outras macro práticas. Criado pelo grupo de compras sustentáveis a ferramenta auxilia no processo de seleção de fornecedores e de gestão de risco a partir de um conjunto de indicadores analisados. Este aspecto em sintonia com as outras macro práticas facilita a inserção da SCS.

Como fica evidenciado no quadro anterior, e tem uma relação direta com o Caso 3 antes debatido, dois eventos não conseguem ser encaixados em nenhuma macro e micro práticas. Esta é uma contribuição importante para compreender a atuação das empresas no contexto britânico, que foi identificado em apenas uma empresa no Brasil, para que seja possível uma mudança de ações dentro das instituições. Diferente do caso anterior, neste os grupos criados servem para estimular um processo de mudança efetivo nas iniciativas da empresa, uma vez que geram uma real mudança de estrutura sob

influência dos empreendedores institucionais. Desse modo, esta contribuição emerge com importante impacto do campo para a inserção da sustentabilidade.

A formação de uma nova lógica institucional, seguindo a perspectiva teórica de Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012) se torna possível a partir dessas três dimensões, todavia como argumentado nesta tese é necessário analisar ainda a prática de sustentabilidade como uma dimensão complementar. O foco sustentabilidade em cadeias de suprimento serve para restringir o âmbito de análise dessa discussão. Assim sendo, de acordo com as informações apresentadas no Quadro 27, é possível compreender como se deu a formação da LIS a partir da análise de 16 eventos que geraram a efetiva observação da prática de sustentabilidade na instituição. Ressalta-se que a prática é o reflexo daquilo que se tornou habitual na dinâmica da instituição, bem como contribui diretamente para o processo de mudança.

Ano	Eventos	Macro prática	Micro prática	Prática de Sustentabilidade
2006	Alta Gestão define novas estratégias para a Sustentabilidade	Aprendizagem	Rotina	A partir da nova visão da Alta gestão em realizar mudanças ao longo do tempo, uma base para a prática da sustentabilidade ser observada diariamente foi criada. Este foi apenas o ponto de partida, mas com grande influência na criação de uma rotina.
2007	Metas de Sustentabilidade publicadas	Aprendizagem	Rotina	No sentido de desenvolver ações efetivas para sustentabilidade, metas foram definidas pela organização e servem como guia para as atividades internas e externas. Este primeiro esboço de metas está alinhado com a criação do GTS.
	Iniciativa da área de compras em reunir fornecedores de produtos sustentáveis	Aprendizagem	Integração com a cadeia de suprimento	Esta iniciativa demonstra o princípio de uma prática junto aos fornecedores, pela influência direta na estrutura da cadeia. Fica claro que a integração emerge como um objetivo focado em transformar as relações na CS, bem como compartilhar informações e conhecimento sobre a prática.
	Análise de Impacto Ambiental realizada (no campus e ISO 14001)	Performance	Performance Ambiental	Considerando a nova perspectiva, inicialmente focada mais no âmbito ambiental, foram desenvolvidas análises, que ainda são praticadas, no sentido de entender seu impacto e modificá-lo caso necessário. Para tanto, a organização se baseia nos indicadores da ISO 14000 como parâmetros iniciais.
2008	Criação do <i>Fairtrade Fortnight</i>	Performance	Performance Social	Desde 2007 a organização recebeu a certificação Fair-trade como parte de sua contribuição ao lado social. Esta iniciativa partiu do GTS e até então é praticada. Este evento pode ser considerado como um ponto de partida mais claro para ações focadas na dimensão social da sustentabilidade.

Ano	Eventos	Macro prática	Micro prática	Prática de Sustentabilidade
2009	GCoS cria o ' <i>Buying greener program</i> ' (programa comprando verde)	Performance	Performance Ambiental	Este programa está baseado na análise de impacto ambiental e a proposta é ter a maioria das compras focadas em um menor impacto socioambiental. A partir deste, estimulou-se alguns fornecedores a reduzir impactos e ter produtos mais sustentáveis.
	Indicadores de Performance Ambiental solicitados pela GTS	Aprendizagem	Rotina	Além de análises voltadas ao ambiental, o foco esteve na busca por novos indicadores e parâmetros de impacto. Desse modo, foram criados procedimentos através da organização com foco numa prática contínua nesse sentido.
	Certificação <i>EcoCampus</i> recebida	Performance	Performance Ambiental	Uma certificação pode ser entendida como um indicador de performance em diferentes perspectivas. No caso da instituição, ao longo dos anos foram várias as certificações recebidas, o que demonstra o reconhecimento sobre a prática de sustentabilidade.
	18ª posição no <i>People & Planet League</i>			
2010	GCoS aperefeiçoando (desenvolvendo) os fornecedores	Aprendizagem	Integração com a cadeia de suprimento	Mesmo com o bom relacionamento existente com os membros da cadeia de suprimento, continuamente é necessário reforçar e gerir esta relação. No que se refere à sustentabilidade isso também ocorre e é necessário para que a prática seja efetiva ao longo da CS para efetivação da estratégia organizacional.
	Políticas internas desenvolvidas (biodiversidade; energia, etc)	Aprendizagem	Rotina	Considerando os indicadores de performance requeridos, uma vez que a instituição tem políticas internas em diferentes áreas isso pode contribuir para uma prática de sustentabilidade, ao criar rotinas e procedimentos e, conseqüentemente, contribuir para a performance.
2011	5ª posição no <i>Green League</i>	Performance	Performance	O avanço de posição neste <i>ranking</i> demonstra que ao longo dos

Ano	Eventos	Macro prática	Micro prática	Prática de Sustentabilidade
			Ambiental	anos a organização está compromissada com o tema, o que reflete sua prática de sustentabilidade. Além disso, esse <i>ranking</i> apresenta as universidades mais sustentáveis do país.
2012	Semana <i>Go Green</i> (estudantes incluídos na tomada de decisão) (sucesso)	Aprendizagem	Rotina	Como mencionado na análise de mudança de estrutura, trazer <i>stakeholders</i> para a tomada de decisão é uma estratégia relevante para haver a prática de sustentabilidade. Essa ação teve sucesso, dentre outros, no projeto <i>Semana Go Green</i> que é um momento anual de disseminar sustentabilidade tanto para os atores integrantes da organização quanto a comunidade.
2013	Política Interna de Compras deve introduzir aspectos de <i>Fairtrade</i>	Performance	Performance Social	Considerando que lidar com a sustentabilidade não se limita a dimensão ambiental, percebe-se que a instituição tem buscado ações no contexto social. Uma das ações identificadas foi inserir aspectos do <i>Fairtrade</i> nas políticas de compra. Com isso, a organização melhora performance e a prática de sustentabilidade.
2014	Criação do <i>Framework</i> Flexível de Compras Sustentáveis	Aprendizagem	Integração com a cadeia de suprimento	Este <i>framework</i> flexível pode ser a representação clara da prática de sustentabilidade em relação a sua cadeia de suprimento, uma vez que considera desde a gestão de risco a uma nova abordagem de pessoas impactadas neste contexto.
	Metas e Objetivos do Grupo de Energia, Ambiente e Sustentabilidade definidas	Aprendizagem	Rotina	Com o foco em criar rotinas e procedimentos, a área de gestão ambiental criou um documento que sumariza todas as suas ações ao longo dos últimos anos e define as metas para os próximos. Esta pode ser considerada uma boa representação da prática.

Quadro 27 - Análise da Prática da Sustentabilidade no Caso 4

De acordo com o exposto no quadro, duas são as macro práticas que representam o processo e o resultado da prática de sustentabilidade: (1) Aprendizagem: relaciona-se com a ideia de rotina e interação com a cadeia de suprimento, os quais estão ratificando a existência de envolvimento habitual com a sustentabilidade, de acordo com os autores já apresentados; e (2) Performance: que representa os resultados e o reconhecimento efetivo das dimensões de sustentabilidade. Em outras palavras, estes seriam reflexos do processo socialmente construído. O envolvimento da organização com a temática surge como um dos aspectos mais pertinentes no contexto de SCS, assim, de acordo com Carter e Rogers (2008), a mudança na cultura organizacional, bem como a transparência nas ações surgem como aspectos primordiais e favoráveis nesse sentido.

Ao considerar os eventos selecionados, a maioria está relacionada ao processo de aprendizagem (9), de acordo com as duas micro práticas de análise possíveis. Fica evidente que a mudança voltada à sustentabilidade está sendo efetivamente introduzida na instituição, uma vez que cinco eventos estão relacionados a rotina. Segundo Sewell (1996), os eventos são observados de diversas formas, dentre as quais a partir de rituais criados nas organizações para uma mudança de estrutura. No caso estudado, isso pode representado pelas constantes reuniões que são desenvolvidas pelo GTS para deliberar e debater sobre a dinâmica interna quanto ao tema. Dentre as várias pautas, como foi observado nas minutas, está a definição de indicadores, presente nos eventos analisados. Assim, o evento institucionalizado virou parte da cultural organizacional.

Tais reuniões estimulam a efetivação de bons resultados (como certificações e a posição atual no *People & Planet League*). Assim, considerando as certificações, é possível destacar a inserção de ações na instituição que, com o tempo, se tornam rotina e/ou procedimento. Isso representa bem a relação entre evento, prática, estrutura e a atuação dos empreendedores institucionais, ou seja, a dinâmica referente a promoção da LIS. O processo de aprendizagem está diretamente relacionado com o tempo e pode ser tido como suporte para a efetivação da sustentabilidade em uma organização. Todavia, isso não exige uma atuação contínua após a existência de rotina, pois, por exemplo, as reuniões do GTS diminuíram em 2014 em relação à quantidade existente em 2008, no entanto isso não afetou os resultados, pela continuidade das atividades.

Esta discussão de rotina foi ressaltada durante a entrevista pela gestora ambiental como algo que vem sendo buscado pela instituição. Percebe-se que não é algo muito fácil, pois existem relações internas que precisam ser trabalhadas. Para ela "uma das

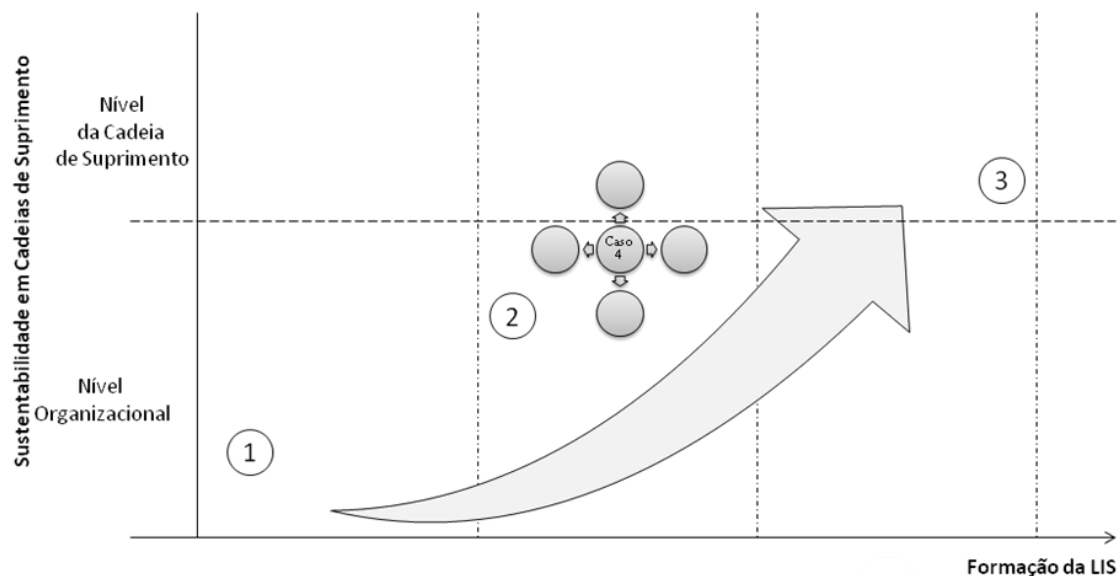
novas ações do GTS é discutir como colocar aspirações sobre pesquisa e ensino em sustentabilidade no mundo real", referindo-se ao problema que houve entre as demandas do grupo e a atuação da Alta gestão em 2012. Em sua fala ela continua relatando sobre a agenda criada para toda a instituição e que é possível observar novos comportamentos entre os envolvidos. Portanto, como forma de alcançar a sua estratégia 2020, a efetivação da prática de sustentabilidade surge como efetiva.

É possível observar, ainda, que pode ser considerado como tendendo ao habitual a interação com a cadeia de suprimento em relação à sustentabilidade (três eventos), sugerindo que tais eventos ratificam a aprendizagem entre as partes pela troca de conhecimento. No que se refere à Performance, a dimensão ambiental é central para a instituição, uma vez que quatro das seis micro práticas estão relacionadas ao tema. Enquanto isso a dimensão social se limita a considerar o selo *Fairtrade* da universidade, conquistado em 2007. Vale ressaltar que esses foram eventos que se destacaram como representantes da prática de sustentabilidade, mas que outras ações podem existir na instituição. Desse modo, o caso está ainda em processo de criação da prática.

Com identificado no Quadro 27, a dimensão econômica não foi contemplada nos eventos, todavia como já indicado esta refere-se aos investimentos recebidos e a redução de custos proposta pela instituição. Esta seria as principais formas de lidar com o pilar econômico, até então. Segundo Beske-Janssen, Johnson e Schaltegger (2015), a utilização de indicadores econômicos tradicionais não estão mais satisfazendo de forma plena a discussão de sustentabilidade, para isso deve haver uma combinação mais efetiva com as demais dimensões no sentido de observar os *trade-offs* e efetivamente reconhecer a performance organizacional. Apesar disso, Varsei et al. (2014) ainda apresentam estes indicadores tradicionais como resultados centrais para a SCS.

A partir de toda a análise, uma visão detalhada sobre o processo observado facilita a compreensão da formação da LIS no campo organizacional da instituição. Além disso, pode-se afirmar que a instituição apresenta algumas características relacionadas a sustentabilidade em cadeias de suprimento. Em relação a sustentabilidade está claro o envolvimento em busca de reconhecimento como uma universidade sustentável e a introdução de várias ações no seu cotidiano. No entanto, não há ainda uma disseminação consistente ao longo da cadeia de suprimento, pois as ações até então ainda estão focadas nos fornecedores iniciais. A Figura 22 representa como a instituição pode ser observada de acordo com a proposta de tese.

Figura 22 - Posicionamento do Caso 4 na representação proposta



Como pode ser observado na ilustração, e já mencionado ao longo das análises, o presente caso deve ser classificado no segundo cenário, o qual se refere a uma relação de via única com a instituição central disseminando a perspectiva de sustentabilidade para os integrantes de sua cadeia de suprimento, mas sem uma interação direta para uma construção em parceria. Nesse caso, vale ressaltar que a relação com *stakeholders* como o governo é interativa, no sentido de responder a determinadas pressões, mas sob perspectiva aqui apresentada deve-se considerar apenas aqueles atores sobre os quais a organização tem determinado nível de poder, estimulando a mudança. Assim, novos eventos devem ser criados para a formação completa da LIS.

Observa-se, portanto, que a instituição deve considerar o maior envolvimento com seus fornecedores, para uma relação mais interativa, em detrimento da linear atual que depende das suas ações. Esta perspectiva é suportada por alguns autores, dentre os quais Touboulic e Walker (2015b). Com isso, entende-se que possivelmente com a utilização do *framework* flexível, ainda recente na instituição, toda essa relação possa ser modificada e redirecionar a inserção da sustentabilidade ao longo de sua cadeia de suprimento. Inicialmente o foco está em suas ações, no entanto em se considerando que este deve ser um processo socialmente construído a instituição deve buscar uma interação mais ativa com todos os demais atores.

5.4. 4 Análise institucional do Caso 4

Como já mencionado, a promoção da LIS ocorre com a influência mútua de pelo menos quatro dimensões. No entanto, para que o processo de institucionalização seja efetivo é imprescindível que haja a legitimação desta prática por parte dos interessados. No caso estudado duas perspectivas emergem, num primeiro momento há legitimação interna, principalmente a partir da criação do GTS que é um dos eventos que mais ratificam esta perspectiva. À medida que há incorporação e envolvimento, ainda mais de forma voluntária, reconhece-se a legitimação dos colaboradores as atividades que estão sendo propostas e desenvolvidas pela instituição.

Já no que se refere aos demais envolvidos com o campo organizacional esta legitimação não é completa, principalmente pelo ator *Planet & People League* que não tem reconhecido todos os esforços da instituição. Por um lado pode-se dizer que existe um nível de reconhecimento do que vem sendo desenvolvido, uma vez que a instituição está na 12ª posição do *ranking*, no entanto quando se faz uma leitura mais aprofundada, este fato deve ser questionado em relação a cadeia de suprimento. Em uma verificação no *site* deste ator, tem-se todas as informações, e no que tange à disseminação de sustentabilidade em cadeias de suprimento as notas são todas negativas.

Com estas informações, durante a entrevista questionou-se a representante da área de compras sobre qual o posicionamento da instituição em relação a este aspecto, já que se pode identificar internamente várias ações por parte do grupo de compras sustentáveis. De acordo com ela, os indicadores utilizados pela organização que faz o *ranking* são totalmente diferentes dos adotados internamente, e que apesar deles terem um grupo de atividades com seus fornecedores isso não está sendo reconhecido nesta avaliação. Segundo ela, a universidade estaria em outra posição se estivesse atendendo aos critérios indicados. Percebe-se que há reconhecimento da não legitimação do que se tem desenvolvido, todavia não ficou claro se isso iria influenciar mudanças.

A partir da entrevista foi possível perceber que há um descontentamento por parte do GCoS pelo não reconhecimento, e talvez este seja um dos motivos da criação do *framework* flexível, ou seja, uma ação reativa. Porém, como isso não está dado, assume-se aqui apenas a não legitimação parcial de ações desenvolvidas. Este fato ratifica a análise anterior sobre a não formação da LIS na cadeia de suprimento da instituição, uma vez que existem etapas a serem cumpridas. Como este é um processo

socialmente construído, a instituição deve lidar com esses novos indicadores e buscar alternativas que satisfaçam tanto sua proposta como o que é requisitado.

Seguindo a perspectiva de Thornton, Jones e Kury (2005), a LIS está relacionada diretamente com mudanças nos aspectos culturais da instituição. Assim sendo, entende-se que a partir dos rituais periódicos de reuniões dos integrantes do GTS há um envolvimento coletivo para a formação da lógica institucional e, complementarmente, uma relação entre ações macro e micro que são inerentes à proposta de estruturalismo. Na medida em que as reuniões surgem para contribuir, ratificar ou debater com o que está delimitado pela estratégia da instituição, isso é uma ação do empreendedor institucional para a construção do novo, ou seja, nesta relação a agência do agente gera mudança na estrutura e então pode buscar uma nova etapa.

A formação da lógica institucional da sustentabilidade neste caso terá avanço, na medida em que houver maior interação entre os integrantes da cadeia de suprimento, aqui reconhecida no campo organizacional, de forma colaborativa, para que haja mais realce do que a dinâmica interna vem desenvolvendo, e para que a capacidade de agência da instituição seja fundamental no processo de modificação de ações no campo. Desse modo, sendo possível afirmar a existência de SCS. Vale salientar que isso não está focado num rótulo de 'sou sustentável', mas numa mudança efetiva. Esta mudança não concluindo com o atendimento dos critérios junto aos poucos atores, mas perpassando diferentes níveis do campo e potencialmente influenciando todo o setor.

5.4.5 Contribuições do caso para o *framework* teórico

A partir de todas as informações apresentadas e discutidas, foram identificadas contribuições positivas deste caso para a validação do *framework* de pesquisa proposto. Entende-se que são quatro as dimensões contributivas neste caso e que, no caso específico do empreendedorismo institucional, há sempre a necessidade de mudança e capacidade de transformação. Neste caso, foram dois os empreendedores institucionais o que surpreende em se comparando este com os demais casos, pois é normal identificar apenas um. Pelo que se observa, essa pode ser uma ação efetiva para outras organizações, no sentido de romper a relação hierárquica ainda muito disseminada.

Noutra perspectiva, além de contribuir enquanto empreendedor institucional é possível destacar a contribuição do GTS, assim como do GCoS, para a mudança de estrutura e prática de sustentabilidade. Identificou-se, assim, que é bastante contributivo a criação de grupos de trabalho internamente para facilitar a realização de atividades sob uma forma mais coletiva. Este aspecto não havia sido identificado pela pesquisa em toda a teoria, e pode ser encaixada dentro da macro prática Gestão enquanto nova micro prática. Assim sendo, com estas contribuições o caso demonstra que outros aspectos podem emergir da pesquisa de campo e que, portanto, há espaço para continuar a se debater e realizar avanços neste tema.

5.5 SIMILARIDADES E DISCREPÂNCIAS ENTRE OS CASOS: o que emergiu do real?

A partir de todas as informações e análises apresentadas ao longo desta tese, e seguindo a perspectiva do estruturalismo que busca identificar nas especificidades do real concreto o suporte para o desenvolvimento de sua compreensão, este tópico surge como base para ressaltar os principais achados de pesquisa. Como o foco aqui esteve relacionado com o entendimento da sustentabilidade na estrutura cadeia de suprimento, um dos principais aspectos para a análise institucional está na identificação do sentido para dadas ações, compreendidas como reflexos de ações socialmente construídas e com convergência entre as ações daquele que possui maior poder (organização focal) e sua estrutura social, a cadeia de suprimento.

Para tanto analisou-se a formação (ou consolidação para o Caso 2) da lógica institucional da sustentabilidade e a aplicabilidade desta às cadeias de suprimento. Uma análise institucional foi conduzida para cada um dos casos e a proposta esteve em ressaltar quais seriam os aspectos que mais se destacaram para cada um destes. Alguns aspectos como legitimidade, agência e estrutura foram pertinentes em todos os casos, todavia em relação ao Caso 4, por exemplo, o real demonstrou especificidades em relação aos aspectos culturais que não foram trabalhados na literatura sobre o tema até então. Além disso, foram identificadas diversos aspectos que são abrangidos pela literatura o que ratifica um conjunto de propostas que ainda não possuíam validação.

No estudo das organizações do Brasil, a pesquisa foi realizada em uma indústria (Caso 1) e uma agroindústria (Caso 2). O real demonstrou especificidades interessantes para a discussão do tema sustentabilidade em cadeias de suprimento, principalmente porque em ambos os casos a perspectiva do *Triple Bottom Line* que é a mais discutida sobre sustentabilidade foi observada em completude. Além disso, destacam-se aspectos diferentes de pesquisas já realizadas, como em relação a dimensão econômica da sustentabilidade como apresentado nas análises, isso centralmente em relação à estrutura social criada em torno de cada organização, o que assume diferentes características internamente e na cadeia de suprimento. Este aspecto recebe um destaque como contribuição efetiva ao *framework* proposto.

Noutra perspectiva, as organizações estudadas no Reino Unido trazem outra visão no que se refere à promoção da lógica institucional e à condução das práticas de sustentabilidade em si. Foram pesquisadas uma indústria (Caso 3) e uma prestadora de serviços (Caso 4). Características bem diferentes, mas que geraram alguns resultados com bastante semelhança, principalmente quando no real o processo de gestão traz um suporte teórico que não havia sido captado ainda por pesquisas na área. Há certo descompasso entre as dimensões do TBL, quando o econômico se limita inicialmente ao foco no retorno financeiro pelo lucro. Com isso, as contribuições foram positivas e diretas na validação do *framework*, o qual assume um perfil mais consistente.

Com base nesta visão macro, o Quadro 28 sumariza quais foram os principais resultados identificados e como se comportou cada caso, de acordo com a abordagem teórica utilizada na tese. A partir deste quadro tem-se uma visão sobre quais foram os resultados e se houve a observação de todas as macro e micro práticas de pesquisa durante a coleta de dados. Vale ressaltar que está sendo acrescentado ao *framework*, especificamente na macro prática Gestão a micro prática 'Grupos de Trabalho' que é resultado de pesquisa e um acréscimo do empírico ao campo teórico utilizado. Como este aspecto foi relevante para o tema em dois casos, adotou-se tal inclusão. Além disso, destaca-se que tais análises não devem ser generalizados, pois refletem especificamente os casos estudados no desenvolvimento desta tese.

Dimensões	Macro prática	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
Sequência de eventos	Quantidade de eventos	57	30	32	52
	Pressões	Interna	Interna	Externa	Externa
Empreendedorismo institucional	Empreendedor institucional	01	01	01	02
		Alta gestão	Grupo de gestão	Alta gestão	Alta gestão e GTS
Orientação	Dedicação ao TBL	X	X	X	X
	Dedicação à GCS	X	-	-	X
	Estratégia organizacional	X	X	X	X
Continuidade	Reconceituação	X	X	-	X
	Seleção de fornecedores	X	-	X	X
	Adaptabilidade	-	-	-	-
Colaboração	Integração estratégica	X	X	X	X
	Recursos e capacidades	-	-	X	-
	Alinhamento	X	-	X	X
Gestão	Gestão de risco	-	X	X	X
	Modelo de negócios	X	X	X	-
	Agilidade	-	-	-	X
	Grupos de Trabalho	X	-	X	X
Aprendizagem	Rotina	X	X	X	X
	Interação com a CS	X	X	-	X
Performance	Performance Social	X	X	X	X
	Performance Ambiental	X	X	X	X
	Performance Econômica	X	X	-	-

Quadro 28 - Quadro-resumo com as análises dos casos pesquisados

De acordo com as informações apresentadas a partir da pesquisa de campo, torna-se evidente que o *framework* de pesquisa validado, e considerado como resultado principal da tese, abrange os aspectos que são necessários para a existência da SCS. Claramente, com os dados apresentados, tem-se que existem diferenças inerentes as dinâmicas nos países analisados. Isso é corroborado por Abreu, Cunha e Barlow (2015), que destacam a existência de características entre os países aqui observadas. Para as autoras, o Reino Unido tem relações com base maior em regras e regulação, já no Brasil possui maior número de bases relacionais no que se refere à sustentabilidade.

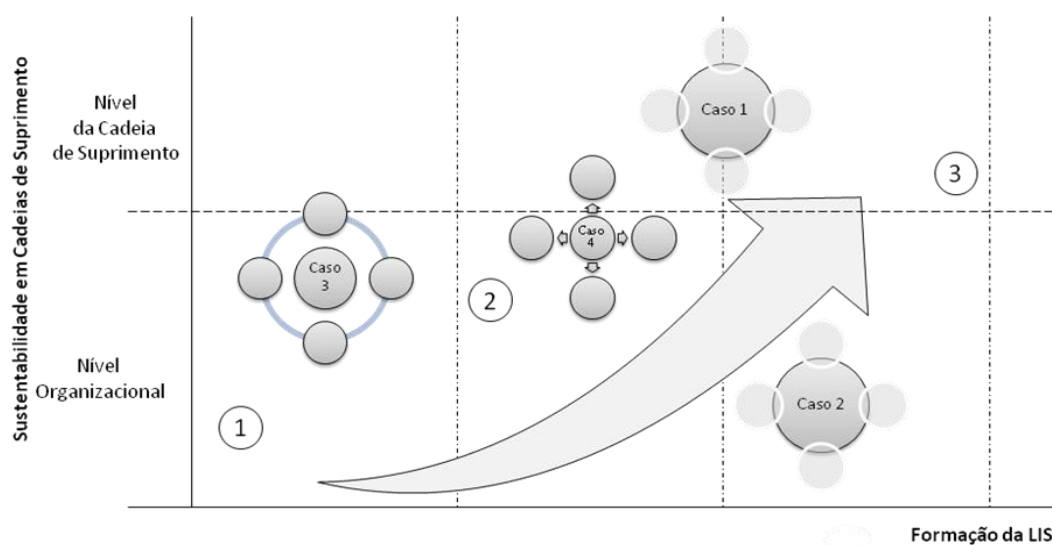
A partir das informações apresentadas no quadro, fica evidente que no que tange às pressões institucionais os dois casos britânicos têm uma influência maior externa, ou

de regulações e regras. Em contrapartida, os casos brasileiros se baseiam em aspectos internos e a partir das análises, mais relacionais. Esta visão ratifica a pesquisa das autoras, bem como traz novos *insights* para o estudo de sustentabilidade nesses dois contextos. Com uma base em regras ou em relações identifica-se que este aspecto deve ser ressaltado como um achado importante para a discussão do tema sustentabilidade em diferentes áreas, mas traz uma nova visão, a de que potencialmente em países onde as regulações não assumem uma pressão muito forte, a flexibilidade seja uma alternativa.

Com base no quadro, pode-se destacar outros aspectos, como por exemplo, três micro práticas que não foram abordadas em plenitude: recursos e capacidades foi observada apenas em um caso e é totalmente relevante para construir colaboração; agilidade que foi identificada apenas em um caso e se refere à capacidade de atender a algum problema que ocorra na cadeia de suprimento, por exemplo, uma catástrofe ambiental; e adaptabilidade que não foi identificada em nenhum dos casos, o que revela que o foco das organizações está no curto prazo, não há uma preparação de longo prazo com base na flexibilização de suas estratégias.

À medida que as organizações passam a lidar com todas as características e promover a lógica institucional da sustentabilidade em suas cadeias de suprimento é possível ratificar a definição proposta nesta tese que se baseia no processo socialmente construído. Isso ocorre, pois para que todas as características sejam praticadas deve haver um alto nível de integração entre os diferentes atores do campo organizacional. A partir de todas essas análises e todas as discussões apresentadas, a Figura 23 representa graficamente como seria a distribuição dos casos na pesquisa realizada.

Figura 23 - Representação do Posicionamento de todos os casos



Como se observa na ilustração, os casos não possuem uma homogeneidade na relação tempo, eventos, estrutura e prática de sustentabilidade. O Caso 1 se destaca como aquele mais próximo de possuir sustentabilidade em sua cadeia de suprimento na transição tênue entre os cenários 2 e 3. O Caso 2 possui a LIS, mas não repassa isso para sua cadeia de suprimento, ou seja, se mantém no nível organizacional. O Caso 3 ainda está em processo de formação da lógica institucional e tem baixa relação com sua cadeia de suprimento para disseminar o que já considera por sustentabilidade. E, por fim, o Caso 4 possui um nível avançado na promoção da LIS, mas a relação com a cadeia de suprimento está em formação. Assim, em pouco tempo pode-se alcançar a efetiva sustentabilidade em cadeias de suprimento, caso seja almejado.

O *framework* de pesquisa se adequou aos diferentes tipos de organização aqui estudados, apenas em relação ao formato organizacional cooperativa é que algumas adaptações poderiam ser realizadas, mais pelo caráter institucional e não em relação aos aspectos da proposta. Assim sendo, o *framework* é aplicável tanto para a indústria como para o serviço, todavia deve-se considerar a relação tempo e espaço como centrais na compreensão e formação da sustentabilidade em cadeias de suprimento. Com todas essas características, tem-se a validação da proposta de pesquisa e a identificação empírica de aspecto ainda pouco trabalhados pela literatura do tema.

5.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

O presente capítulo serviu como base para demonstrar empiricamente que a proposição teórica realizada é válida e pertinente, bem como que possui uma positiva contribuição para a literatura, pois com uma abordagem focada na análise de processo e no caminho percorrido pelas organizações para lidar com a sustentabilidade possui diferencial em relação à grande parte das publicações atuais que tem como foco a performance e uma fotografia pontual do que se pratica nas organizações. Assim sendo, todas as informações apresentadas são utilizadas como suporte para ratificar os aspectos propositivos da tese. O próximo capítulo irá discorrer sobre as conclusões, destacando as principais contribuições teóricas e práticas da pesquisa.

CONCLUSÕES

O processo de desenvolvimento de teoria no tema sustentabilidade em cadeias de suprimento não precisa ser restrito ao tradicional modelo dedutivo que se baseia no teste de hipóteses. Boas teorias são suscetíveis de emergir de abordagens de pesquisa criativas e originais que fornecem *insights* únicos sobre questões práticas do campo (Touboulic e Walker, 2015b, p.38).

De acordo com o exposto no trecho, tem-se que para o desenvolvimento desta tese a central motivação do pesquisador e o aspecto almejado foi contribuir para a teoria de uma forma não tão tradicional. Assim sendo, o presente capítulo é composto pelo destaque de quais foram as principais contribuições e avanços para a discussão do tema na literatura. Para tanto, a seguir serão discutidos os aspectos teóricos e práticos - por meio das contribuições gerenciais, que devem servir de suporte para que novas pesquisas sejam desenvolvidas, bem como as organizações possam lidar com suas ações estratégicas em relação à sustentabilidade e à cadeia de suprimento. Vale ressaltar que a justificativa e detalhamento sobre a originalidade e inovação da tese se apresentam desde as discussões iniciais na introdução.

6.1 CONTRIBUIÇÕES DE PESQUISA

Conforme todas as discussões e proposições apresentadas ao longo desta tese, para que seja possível a construção de conclusões e considerações sobre o debate realizado, ressalta-se que o aspecto norteador utilizado parte da questão inicial: **Como a Lógica Institucional da Sustentabilidade é constituída e praticada por organizações em cadeias de suprimento, em relação aos impactos no ambiente e na sociedade?** Assim sendo, com o intuito de conduzir bem a pesquisa, algumas preocupações foram consideradas, tais como: a busca por contribuições consistentes para a área selecionada; a utilização de aspectos teóricos respeitando os limites metodológicos e epistemológicos existentes; e a realização de análises considerando os aspectos singulares em cada caso de pesquisa estudado.

A argumentação utilizada para o desenvolvimento desta pesquisa considerou a aproximação teórica de sustentabilidade em cadeias de suprimento com a abordagem institucional, ao não ser identificada uma consistência efetiva nas publicações sobre o tema. Com isso, de acordo com o exposto no capítulo 2, esta tese propôs uma definição para a compreensão do tema, ao mesmo tempo em que buscou identificar qual seria a maneira de operacionalização deste tema no contexto empresarial. Houve certo nível de dificuldade para tanto, ao se considerar que as discussões atuais para o tema ainda são restritas mais ao avanço no contexto empírico. Para tanto, tomou-se como objetivo central e norteador de pesquisa: **Analisar a promoção da Lógica Institucional da Sustentabilidade em Cadeias de Suprimento, a partir da proposição de um *framework* teórico e estudos de caso no Brasil e no Reino Unido.**

Para que fosse possível o alcance deste objetivo, foram realizados dois estudos de caso no Brasil e dois no Reino Unido. Assim sendo, de acordo com as construções e resultados apresentados ao longo da tese é possível afirmar que tal objetivo foi integralmente alcançado, uma vez que após a realização de uma articulação teórica entre duas abordagens de pesquisa, apresentou-se a proposição do *framework* a partir de abstrações teóricas, e este foi submetido a verificação e validação de sua aplicabilidade para diferentes contextos, tanto setoriais como culturais, com o estudo de países em distintos continentes. Isso ocorreu com a complementaridade dos objetivos específicos. Seguindo a perspectiva processual, não houve restrições para a adaptação da proposta.

De acordo com a realização do debate teórico e articulação entre as abordagens utilizadas nos capítulos 2 e 4, foi possível atender aos objetivos específicos (1) e (2). O primeiro propunha compreender a formação de uma dada relação teórica, o que foi possível com a convergência entre lógica institucional e sustentabilidade em cadeias de suprimento, e a criação dos argumentos de tese. Já o segundo, focado na definição de categorias teóricas, se efetivou a partir das dimensões, e macro e micro práticas apresentadas no capítulo 4. Tais objetivos foram essenciais como suporte para o alcance do objetivo geral, uma vez que demonstraram ser possível elaborar uma aproximação teórica até então não realizada.

Assim, por meio de uma abordagem qualitativa, de um método abdução e com a utilização da análise processual, a pesquisa gerou um conjunto de diferentes análises que serviram como suporte para compreensão de cada caso de pesquisa. A partir das informações documentais sobre as organizações, foram identificados mais do que os eventos que são centrais para esta discussão. Foi possível construir o campo

organizacional que circunda cada caso, o que foi proposto e atende ao objetivo de pesquisa (3), demonstrando quais atores participaram do processo de inserção de sustentabilidade tanto na organização como em suas cadeias de suprimento, de acordo com a perspectiva do pesquisador. Vale salientar que, assim como os demais resultados, houve uma validação dos quatro campos organizacionais, a partir das entrevistas e informações que representam o conjunto de dados primários utilizados para pesquisa.

Na sequência das análises, foram conduzidas discussões individuais para cada caso, o que foi realizado por um processo de compreensão de como se deu a promoção da lógica institucional da sustentabilidade nas cadeias de suprimento estudadas, o que suporta o atendimento do objetivo específico (4). Todos os dados coletados deram efetivo suporte para a compreensão empírica dos casos. Ao utilizar como referencial os aspectos propostos, as análises se basearam nas dimensões sequência de eventos, empreendedorismo institucional, mudança de estrutura e prática de sustentabilidade. Desse modo, foi possível realizar a validação do *framework* e identificar quais dos pontos norteadores, previamente definidos, podem ser utilizados para vários contextos. Tal objetivo foi de grande valia para o alcance do objetivo geral.

De forma complementar a toda discussão realizada, o objetivo específico (5), que se relaciona à compreensão da análise institucional para os casos, ratifica a utilização das abordagens teóricas, bem como da definição criada. Baseando-se na lente epistemológica do estruturalismo, este objetivo foi alcançado na medida em que demonstrou a relação existente entre a estrutura e a agência, principalmente do empreendedor institucional, na formação da lógica institucional da sustentabilidade. Além disso, foi ressaltada sua aplicabilidade às cadeias de suprimento, quando possível (objetivo específico 6). Entende-se, com base nesses objetivos, que a formação da LIS necessita de uma integração de visões, e de uma análise detalhada do processo.

Cada um desses objetivos traz um diferente suporte para o alcance do objetivo geral e, ao mesmo tempo, para responder a questão de pesquisa. Durante a realização da pesquisa ficou evidente para o pesquisador que realizar uma discussão seguindo uma perspectiva processual pode estar sendo pouco realizada pela complexidade em lidar com tempo e espaço em paralelo, assim como pela dificuldade na captação de dados pertinentes para a efetiva realização de análises. Ao longo do processo de coleta esta foi a maior dificuldade identificada. Todavia, a partir do que foi coletado observou-se que o seu desenvolvimento dá-se de forma natural, o que ratifica sua aplicabilidade. Além disso, este método dá suporte para o alinhamento entre teoria e prática.

Ainda, entende-se que para o desenvolvimento de pesquisas sobre este tema deve-se buscar engajamento e preocupações com as informações que são repassadas. Um dos principais aspectos observados envolve a alta ressalva de informações positivas e a pouca identificação do que foi inibidor ou negativo em cada organização, fato este que tem influência direta nas análises realizadas. De forma clara, os resultados indicam haver uma preocupação nas organizações em se demonstrar envolvidas com o tema, o que não necessariamente foi identificado durante as análises. Isso ressalta a questão de ser imperativo a busca pelo maior número de informações possíveis. Deve-se destacar a necessidade de imparcialidade e boa conduta no desenvolvimento das análises.

A proposta aqui apresentada e efetivada por meio da pesquisa avança no que se tem atualmente sobre o tema, uma vez que proporciona em detalhes, a partir de cada objetivo específico, quais caminhos devem ser percorridos para a realização de um dado diagnóstico empresarial, assim como para que novas pesquisas possam seguir o que foi proposto e realizado. Assim, estão claras as contribuições e originalidade desta pesquisa. Vale ressaltar que novos pesquisadores devem se guiar nas informações detalhadas e realizar pesquisas semelhantes buscando novas implicações teóricas. Com isso, será possível maiores avanços nesta temática, bem como a continuidade do que aqui está desenvolvido.

A partir dessas discussões, conclui-se que o argumento de tese apresentado foi ratificado e demonstra sua efetiva contribuição e originalidade para a área de pesquisa. Assim, tem-se que é verídica a tese de que **a imersão de organizações na lógica institucional da sustentabilidade contribui para o desenvolvimento de práticas e estratégias na cadeia de suprimento com maior preocupação com os impactos no ambiente e na sociedade.** Pode-se destacar esta perspectiva principalmente na análise de cada caso individualmente, pois com cada um seguindo diferentes motivações e caminhos, mesmo sem homogeneidade, demonstram a existência de uma tendência de que aqueles mais envolvidos com esta lógica institucional possuam certa pré-disposição à disseminar sua perspectiva ao longo de sua cadeia de suprimento.

6.2 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS

Como sugerido por Touboulis e Walker (2015b), em sua pesquisa sobre teorias utilizadas por pesquisadores de sustentabilidade em cadeias de suprimento, mais do que um foco único nos possíveis resultados gerados pela inserção de sustentabilidade, o foco das pesquisas necessitavam considerar a análise do processo que está por trás disso, bem como as transformações que influenciam nesse sentido. Assim sendo, a principal contribuição teórica desta tese está em analisar a inserção da sustentabilidade em cadeias de suprimento, a partir da lógica institucional. O foco esteve na mudança de perspectiva observada nas diferentes cadeias de suprimento e os aspectos motivadores. O que demonstra a originalidade efetiva desta tese.

Essa proposta só foi possível com a aproximação teórica entre diferentes abordagens, dentre as quais a lógica institucional. De acordo com o que discutem Thornton e Ocasio (1999; 2008), e outras pesquisas com esta perspectiva, o tema vem sendo abordado de forma ampla para a compreensão do contexto macro da sociedade e de como se dá a formação de diferentes lógicas institucionais e suas sobreposições. No contexto dessa pesquisa, a partir desta visão realizou-se uma adequação ao contexto de cadeias de suprimento, bem como de sustentabilidade, para que fosse possível obter o entendimento de todo o processo que suporta o tema. Uma contribuição inicial refere-se à utilização da sustentabilidade como uma prática organizacional.

Assim sendo, além de utilizar as dimensões iniciais (mecanismos de mudança) apresentadas - sequência de eventos, empreendedorismo institucional e mudança de estrutura, esta tese propôs a inserção da dimensão prática de sustentabilidade, entendida sob a perspectiva teórica de Giddens (2003). Com essa proposição, tornou-se possível o total alinhamento entre teoria, metodologia e epistemologia, uma vez que toda a abordagem utilizada segue uma mesma perspectiva. Para além de uma base para o *framework* desta tese, esta nova abordagem trás um suporte para futuras pesquisas em um contexto macro, pois ultrapassa o foco apenas na cadeia de suprimento e apresenta uma discussão que pode ser utilizada por diferentes pesquisadores em múltiplas áreas.

Outra contribuição teórica apresentada nesta tese relaciona-se a nova definição de sustentabilidade em cadeias de suprimento, qual seja:

Uma abordagem institucional socialmente construída que cria valor de negócio no longo prazo para diferentes *stakeholders* na cadeia de suprimento, considerando todas as dimensões da sustentabilidade. Desse modo, SCS também pode ser entendida como a estratégia de cadeia de suprimento que respeita os limites e as condições ambientais, bem como os aspectos social e cultural na criação de valor econômico.

Tal definição pode servir de suporte para pesquisas em diferentes contextos e sob diversas perspectivas, uma vez que ao discutir o tema, com uma visão socialmente construída, entende-se que mesmo ao demonstrar uma tendência maior para pesquisas com uma essência voltada à abordagem qualitativa, a partir da utilização de outros procedimentos metodológicos esta suporta a discussão de sustentabilidade em cadeias de suprimento *per se*, sendo uma contribuição efetiva para avançar na construção de uma disciplina para o tema.

Por fim, e não menos importante, a contribuição teórica do próprio *framework* proposto e validado. Como foi evidenciado nos últimos capítulos, e apresenta-se resumidamente exposto no Quadro 29, a proposta baseada em quatro dimensões e suas respectivas macro e micro práticas de análise, pode ser utilizado por outros pesquisadores como suporte teórico as suas pesquisas, pois na busca pela sustentabilidade em cadeias de suprimento considera-se o processo de mudança, o tempo e a maturidade das ações desenvolvidas em diferentes momentos, de acordo com a lógica institucional. Esta proposta é relevante por contribuir com a literatura na área e novas pesquisas nesse sentido.

Dimensões	Macro práticas	Micro práticas
Sequência de Eventos	Tempo, espaço e importância	Frequência e probabilidade do evento
		Impacto, abrangência e duração do evento
	Pressões externas	Pressões e incentivos
Empreendedorismo institucional	Empreendedor institucional	Personagem em prol da mudança
Mudança de Estrutura	Orientação	Dedicação ao TBL
		Dedicação à GCS
		Estratégia organizacional
	Continuidade	Reconceituação
		Seleção de fornecedores
		Adaptabilidade
	Colaboração	Integração estratégica
Recursos e capacidades		

Dimensões	Macro práticas	Micro práticas
	Gestão	Alinhamento
		Gestão de risco
		Modelo de negócios
		Agilidade
		Grupos de Trabalho
Prática de sustentabilidade	Aprendizagem	Rotina
		Interação com a CS
	Performance	Performance Social
		Performance Ambiental
		Performance Econômica

Quadro 29 - Framework para análise da sustentabilidade em cadeias de suprimento

Como mencionado ao longo das análises, este *framework* traz uma perspectiva de longo prazo para as organizações e demonstra a necessidade de engajamento de diversos atores ao longo da cadeias de suprimento. Esta contribuição específica suporta as demais pelo seu caráter processual e socialmente construído. A partir dessas considerações, esta tese contribui para aprofundar as discussões sobre sustentabilidade em cadeias de suprimento ressaltando-o como um tema com bastante potencial de pesquisa. Entende-se que na medida em que novos pesquisadores utilizem esta abordagem, e definição, para desenvolver suas pesquisas, novos avanços podem ser identificados e novas contribuições tanto teóricas como práticas podem emergir.

6.3 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS E GERENCIAIS

No que se refere às contribuições para o contexto prático, pode-se destacar que, inicialmente, esta pesquisa pode servir de base para que diferentes organizações possam desenvolver seus próprios diagnósticos quanto ao nível de inserção de sustentabilidade em suas atividades, bem como identificar como tem sido sua relação com sua cadeia de suprimento, entendendo todo o processo. Como ficou claro ao longo da pesquisa, para algumas organizações é natural desempenhar atividades sem se preocupar em compreendê-las, contudo sabe-se também que na medida em que estas reconhecem todo o caminho percorrido é possível identificar quais foram os aspectos positivos e

negativos e então desenvolver um planejamento real de como se comportar, bem como do que se pretende aplicar no processo de gestão.

Para cada um dos casos estudados foram identificadas as potencialidades e as fragilidades na relação entre sustentabilidade e cadeia de suprimento, tais aspectos foram debatidos e o *feedback* recebido das organizações é de que este *framework* pode ser a base para seus novos passos. Assim sendo, a partir da realização do diagnóstico, ao se utilizar as variáveis de pesquisa, entende-se que a realização de um *workshop* interno é uma atividade inicial necessária para sensibilização dos envolvidos com a área. Desse modo, ficará claro quais ações precisam estar concatenadas de acordo com os resultados. Por exemplo, se há um setor de compra sustentáveis na organização, este precisa estar em contato direto com o principal envolvido com o tema, aqui chamado de empreendedor institucional, para que novos eventos sequenciados direcionem a potencial mudança de estrutura e prática de sustentabilidade.

Deve-se ter mente nas organizações que apenas ter variáveis não sugere que há uma prática de sustentabilidade de fato, portanto este *framework* ainda pode dar suporte para se identificar quais seriam as principais deficiências para sanar tal aspecto. Como ficou claro com a pesquisa, conhecer o processo e criar novas estratégias de ação vai além do que melhorar seu desempenho ou sua resposta à pressões. Isso facilita o desenvolvimento de um processo de aprendizagem que, se compartilhado pelas várias áreas, será desempenhado de forma efetiva e, por consequência natural, trará maiores retornos para a organização, em suas diversas possibilidades.

As organizações e cadeias de suprimento que não estão envolvidas com o tema devem criar ações que minimizem a resistência ou mesmo o boicote às mudanças que são oferecidas. É sabido que toda mudança organizacional, não importando o tamanho, terá certos níveis de resistência. Assim, aquela voltada para a sustentabilidade também passa por este momento. Portanto, seriam formas de minimizar tal aspecto, além do *workshop* proposto, ações mais intensas como imersões, treinamentos, e debates em diversas perspectivas, porém voltadas à sustentabilidade. Além disso, como em dois casos foi identificado, a utilização de gestão participativa pode facilitar a compreensão dos indivíduos de que estes fazem parte de um todo organizacional e social.

Ainda, como identificado na pesquisa, a Alta gestão ou os Grupos de gestores têm uma grande influência em todo esse processo, portanto de forma prática tais atores devem buscar ter ciência dos acontecimentos em sua organização, ao longo dos anos, em relação à sustentabilidade em cadeias de suprimento, para que seu planejamento

estratégico, bem como sua interação com os intermediários da cadeia se torne produtiva. A empresa focal é tida como a responsável e possui o maior poder para lidar com diversos aspectos para melhoria da cadeia de suprimento. Assim sendo, uma vez que a missão organizacional está direcionada à sustentabilidade, suas metas e comportamentos também devem. Com esta contribuição prática, esta tese apresenta uma ferramenta de suporte a tomada de decisões e formação de estratégias que depende dos diferentes níveis existentes em uma organização.

6.4 LIMITAÇÕES DE PESQUISA

Para o desenvolvimento de uma pesquisa com a utilização da abordagem qualitativa deve-se levar em consideração dois aspectos principais: (1) há a necessidade de um conjunto amplo de informações que possam dar subsídio para os resultados; e (2) que as considerações realizadas pelo pesquisador assumem um caráter subjetivo de compreensão e interação deste com o tema de pesquisa e o fenômeno social estudado. Com isso, entende-se como limite desta pesquisa a análise dos estudos de caso dentro de suas especificidades, sem haver comparação ou sobreposição em se considerando suas diferentes características. No máximo aproximações no sentido de tornar as análises padronizadas de acordo com o *framework* proposto. O que ratifica a não possibilidade de generalização dos resultados identificados.

Além disso, ao se considerar a necessidade de entender o processo de mudança voltado para a sustentabilidade, utilizou-se como limite de abrangência de pesquisa o estudo apenas das ações desenvolvidas pela organização focal. Com isso, tem-se a preocupação de ressaltar que a perspectiva aqui utilizada está relacionada a um único ponto de vista. Isso gera, ao mesmo tempo, uma limitação de pesquisa que pode ser minimizada em novas pesquisas, o que se refere ao não uso de informações advindas dos intermediários pertencentes às diferentes cadeias de suprimento estudadas, nem outros atores que compunham o campo organizacional. Este aspecto poderia trazer maior clareza sobre alguns aspectos analisados, todavia sua falta não criou nenhuma forma de prejuízo para análise realizada.

Para a realização dos estudos de caso outras limitações podem ser destacadas. No caso da seleção e contato com os casos o acesso pode ser destacado, uma vez que a

proposta era realizar a pesquisa com outros casos, o que não foi possível. Ainda, o tempo de retorno para este acesso. No caso do Brasil, este foi relativamente satisfatório, pois o contato entre o pesquisador e os representantes da organização deu-se de forma direta com os responsáveis. Já no Reino Unido, o retorno teve um período médio de três meses, e o contato foi realizado com representantes das áreas relacionadas com cadeia de suprimento, mas não foi possível o contato diretamente com o gestor central. Mesmo assim, as informações passadas foram contributivas para a pesquisa.

Ainda no caso do Reino Unido, considera-se que uma limitação com impacto no desenvolvimento da pesquisa relaciona-se a língua inglesa, uma vez que o pesquisador não é nativo e teve algumas dificuldades de comunicação, principalmente pelo sotaque local. Contudo, de forma geral, foi positiva a interação com as organizações, o que não prejudicou as análises realizadas. Outra limitação clara, para alguns casos, a quantidade de entrevistas realizadas, que se ampliadas poderiam ter trazido outras informações. Para sanar este aspecto utilizou-se a triangulação dos dados como forma de ampliar o nível de confiabilidade.

Por fim, pode ser considerada ainda como limitação, a natureza de alguns dados coletados no que se refere às poucas informações sobre o que pode vir a inibir certo evento ou mesmo novas ações organizacionais como, por exemplo, eventos negativos que não devem ser reproduzidos ou mesmo potencialmente criados em um novo programa ou ação organizacional. A visão positiva é uma limitação considerando o real. Sabe-se que não é simples um processo de mudança organizacional, assim é necessário entender que os aspectos negativos também contribuem para a evolução do tema e o reconhecimento de novos caminhos organizacionais. Ao se reconhecer tais limitações, demonstra-se a possibilidade de novas formas de pesquisa, como destacado a seguir.

6.5 RECOMENDAÇÕES PARA NOVAS PESQUISAS

A partir das contribuições apresentadas, e das limitações de pesquisa que foram identificadas e compõem esta pesquisa, torna-se claro que novos caminhos de pesquisa estão delineados no sentido de clarificar maiores contribuições para a área. Assim, como pode ser identificado a seguir, algumas recomendações de pesquisa são realizadas, as quais podem ser utilizadas como base para a continuidade de avanços no estudo do

tema. Portanto, futuras pesquisas podem assumir este como um ponto de partida para seu desenvolvimento, seguindo o mesmo posicionamento epistemológico ou criando adaptações para outras maneiras de pesquisar. Isso porque os mesmos dados podem ser observados sob diferentes olhares. Com isso, sugere-se que:

- 1 - Aprofundar a compreensão sobre a formação da lógica institucional da sustentabilidade aplicada à cadeias de suprimento, no sentido de tornar mais robustos os argumentos para sua utilização enquanto base teórica;
- 2 - Ampliar a quantidade de visões utilizadas para a realização da análise processual ao pesquisar outros atores sociais;
- 3 - Realizar novas pesquisas nos países aqui estudados, para que se possa ratificar ou refutar diferenças que foram identificadas ao longo da pesquisa;
- 4 - Realizar novos estudos em cadeias de suprimento de um mesmo setor econômico e com diversos atores sociais, facilitando comparações;
- 5 - Replicar este estudo em outros contextos, como o de países emergentes e países desenvolvidos, para identificar especificidades culturais e locais;
- 6 - Realizar novas pesquisas utilizando a sugestão de Thorton e Ocasio (2008) sobre a necessidade de diversas fontes de coleta de dados, sendo essas qualitativas e/ou quantitativas;
- 7 - Utilizar novas técnicas de coleta e análise de dados, ratificando ou refutando o *framework* proposto visando o avanço das pesquisas sobre o tema;
- 8 - Investigar uma mesma cadeia de suprimento ao longo de um dado período de tempo no sentido de realizar uma efetiva pesquisa longitudinal.
- 9 - Realizar novas pesquisas com foco na sustentabilidade como prática, tanto no contexto de organizações como de cadeias de suprimento, no sentido de identificar novas contribuições para esta área de pesquisa.

10 - Desenvolver pesquisas considerando que organizações aprendem ao longo do processo de inserção de sustentabilidade ou buscando identificar a relação entre esses temas.

Um conjunto de outras variações de pesquisas podem ser apresentadas, todavia estimula-se que aqueles que darão os próximos passos identifiquem nos *gaps* o sentido de contribuir, de forma consistente, para o estudo da área. Ainda, a partir dessas sugestões é possível criar um conjunto de projetos e bases de pesquisa que servirão de suporte para o desenvolvimento de uma efetiva teoria sobre sustentabilidade em cadeias de suprimento, o que ainda parece longe de acontecer. Muitos dos artigos teóricos sobre o tema relatam esta como uma central motivação, com isso esta tese pode ser tida como ponto de partida para que uma teoria surja sobre o tema.

6.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir de todas as discussões realizadas, esta tese apresenta originalidade e contribuições relevantes para o estudo de sustentabilidade em cadeias de suprimento. Contudo, as futuras pesquisas podem trazer novas argumentações teóricas e suporte empírico para que haja maior consistência na área. Acredita-se que com o alcance de todos os objetivos propostos e a ratificação do argumento de tese, traz-se um novo perfil de pesquisa para o tema, o que quebra um pouco as grades da visão tradicional no estudo de cadeia de suprimento e operações, e abre possibilidade do uso de outras abordagens, assim como vem acontecendo em algumas pesquisas. Além disso, como já mencionado ao se considerar como grande a contribuição das empresas para a sustentabilidade, estudos com este ator como central apresentam-se positivamente.

REFERÊNCIAS

ABDALA, E. C. *Determinantes da gestão da cadeia de suprimentos sustentável: uma análise da relação entre as pressões e as práticas socioambientais em indústrias de transformação*. Tese (Doutorado). 204f. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo: SP, 2013.

ABDALA, E. C.; BARBIERI, J. C. Determinants of Sustainable Supply Chain: an analysis of mensuration models of pressures and socio-environmental practices. *Journal of Operations and Supply Chain Management*, 7 (2), 110-122. 2014.

ABREU, M. C. S.; CUNHA, L. T.; BARLOW, C. Y. Institutional dynamics and organizations affecting the adoption of sustainable development in the United Kingdom and Brazil, *Business Ethics: A European Review*, v.24, n.1, 2015.

AGERON, B.; GUNASEKARAN, A.; SPALANZANI, A. Sustainable supply management: an empirical study, *International Journal of Production Economics*, 140, p.168-182, 2012.

AHI, P.; SEARCY, C. A comparative literature analysis of definitions for green and sustainable supply chain management, *Journal of Cleaner Production*, 52, 2013.

ALVES, A. P. F. *Sustentabilidade além da fronteira empresarial: proatividade e articulação na cadeia de suprimentos*. Dissertação (Mestrado). 149f. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: RS, 2014.

ANTINARELLI, A. *Capital natural - equilíbrio entre a sua preservação e a gestão estratégica sustentável: um estudo sobre a empresa Mercur S/A*. Dissertação (Mestrado Profissional). Universidade de Santa Cruz do Sul. Santa Cruz do Sul: RS, 2013.

ASHBY, A.; LEAT, M.; HUDSON-SMITH, M. Making connections: a review of supply chain management and sustainability literature, *Supply Chain Management: An International Journal*, 17 (5), p. 497-516, 2012.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. 4ª ed. Lisboa: Edições 70, 2009.

BANERJEE, S. B. Who sustains whose development? Sustainable Development and the reinvention of nature, *Organization Studies*, 24 (1), 2003.

BARNES, J.; LIAO, Y. The effect of individual, network, and collaborative competencies on the supply chain management system, *International Journal of Production Economics*, 140, p.888-899, 2012.

BATTILANA, J.; LECA, B.; BOXENBAUM, E. How Actors Change Institutions: Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship. *The Academy of Management Annals*, 3 (1), 65-107. 2009.

BAUMGARTNER, R. J. Critical perspectives of sustainable development research and practice, *Journal of Cleaner Production*, 19, p.783-786, 2011.

BECKERT, J. Agency, entrepreneurs, and institutional change. The role of strategic choice and institutionalized practices in organizations, *Organization Studies*, 20 (5), p. 777-799, 1999.

BECKERT, J. How do fields change? The interrelations of institutions, networks, and cognition in the dynamics of markets, *Organization Studies*, 31 (5), 2010.

BESKE, P.; KOPLIN, J.; SEURING, S. The use of Environmental and Social standards by German first-tier suppliers of the Volkswagen AG, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, v.15, 2008.

BESKE, P.; LAND, A.; SEURING, S. Sustainable supply chain management practices and dynamic capabilities in the food industry: A critical analysis of the literature. *International Journal of Production Economics*, 152, p.131-143, 2014.

BESKE, P.; SEURING, S. Putting sustainability into supply chain management, *Supply Chain Management: an international journal*, 19 (3), p.322-331, 2014.

BESKE-JANSSEN, P.; JOHNSON, M. P.; SCHALTEGGER, S. 20 years of performance measurement in sustainable supply chain management – what has been achieved?, *Supply Chain Management: An International Journal*, v.20, n.6, 2015.

BOMMEL, H. W. M. V. A conceptual framework for analyzing sustainability strategies in industrial supply networks from an innovation perspective, *Journal of Cleaner Production*, 19, p.895-904, 2011.

BOXENBAUM, E.; JONSSON, S. Isomorphism, Diffusion and Decoupling. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY, R.(Ed.) *The SAGE handbook of Organizational Institutionalism*. SAGE Publications, 2008.

BRITO, R. P.; BERARDI, P. C. Vantagem Competitiva na Gestão Sustentável da Cadeia de Suprimentos: um metaestudo. *Revista de Administração Eletrônica – RAE*, 50 (2), p.155-169, abr./jun., 2010.

BUARQUE, S. C. *Construindo o desenvolvimento local sustentável*. 4. ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

BURGESS, K.; SINGH, P. J.; KOROGU, R. Supply chain management: a structured literature review and implications for future research, *International Journal of Operations & Production Management*, 26 (7), p.703-729, 2006.

CÂNDIDO, G. A. A formação de redes interorganizacionais como mecanismo para a geração de vantagem competitiva e para a promoção do desenvolvimento regional: o papel do estado e das políticas públicas neste cenário, *Revista Eletrônica de Administração – REAd*, 8 (4), jul-ago, 2002.

CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. F. Fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e viabilização de redes organizacionais: um estudo exploratório. *Anais do XXVIII Encontro da ANPAD*. Curitiba: PR, 2004.

CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. F. Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório. *Anais do XXIV Encontro da ANPAD*. Florianópolis: SC, 2000.

CARTER, C. R.; EASTON, P. L. Sustainable supply chain management: evolution and future directions. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 41 (1), p. 46-62, 2011.

CARTER, C. R.; ROGERS, D. S. A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38 (5), p.360-387, 2008.

CARVALHO, A. P. *Gestão sustentável de cadeias de suprimento: análise da indução e implementação de práticas socioambientais por uma empresa brasileira do setor de cosméticos*. Tese (Doutorado). 216f. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo: SP, 2011.

CARVALHO, A. P.; BARBIERI, J. C. Inovações Socioambientais em cadeias de suprimentos: um estudo de caso sobre o papel da empresa focal, *RAI – Revista de Administração e Inovação*, 10 (1), p. 232-256. 2013.

CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F.; GOULART, S. A trajetória conservadora da Teoria Institucional, *Revista de Administração Pública – RAP*, 39, p. 849-874, 2005.

CASTRO, M.; BULGACOV, S.; HOFFMAN, V. E. Relacionamentos interorganizacionais e resultados: estudo em uma rede de cooperação horizontal da região central do Paraná, *Revista Administração Contemporânea – RAC*, 15 (1), 2011.

CAVALCANTE, E. D. C.; BISPO, M. S. Sustentabilidade como prática: um olhar etnometodológico e sociomaterial a partir da orla marítima de João Pessoa, Paraíba, *Organizações e Sustentabilidade*, 2 (2), 2014.

CHEN, I. J.; PAULRAJ, A. Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements, *Journal of Operation Management*, 22, p.119-150, 2004.

CHIZZOTTI, A. *Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais*. Petrópolis: Vozes, 2008.

CILIBERTI, F.; PONTRANDOLFO, P.; SCOZZI, B. Investigating corporate social responsibility in supply chains: a SME perspective, *Journal of Cleaner Production*, 16, 2008.

CLIFT, R. Metrics for supply chain sustainability, *Clean Technology Environmental Policy*, 5, p.240-247, 2003.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. *Métodos de pesquisa em administração*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COSTA, M. C.; GUARIDO FILHO, E. R.; GONÇALVES, S. A. Lógicas institucionais e a formação da governança de recursos hídricos: análise do caso brasileiro, *Revista de Gestão Organizacional*, 6 (4), 2013.

CRESWELL, J. W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2010.

CRUZ, G. Lógica institucional e a mudança inovadora em campos institucionais: as transformações no campo vitivinícola gaúcho. *Anais do VIII Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD*. Gramado: RS, 2013.

DACIN, M. T.; GOODSTEIN, T.; SCOTT, W. R. Institutional theory and institutional change, *Academy of Management Journal*, 45 (1), p. 45-57, 2002.

DEEPHOUSE, D. L.; SUCHMAN, M. Legitimacy in Organizational Institutionalism. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY, R.(Ed.) *The SAGE handbook of Organizational Institutionalism*. SAGE Publications, 2008.

DIMAGGIO, P. J. *Interest and agency in institutional theory*. In: L. G. Zucker (Ed.), *Institutional patterns and organizations: Culture and environment*. Cambridge, MA: Ballinger. 1988.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais, *Revista de Administração de Empresas - RAE*, 45 (2), p.74-89, 2005.

DIMAGGIO, P.; POWELL, W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organisational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 1983.

ELKINGTON, J. (eds.) *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business* [reprint]. Oxford: Capstone. 2002.

ELKINGTON J. Breakthrough Forewords. 2014. Disponível em: <http://www.breakthroughcapitalism.com/files/volans-breakthrough-market-report.pdf> Acesso em: 10 de Março de 2015.

ESTIVALETE, V.; PEDROZO, E.; BEGNIS, H. Em busca da ação coletiva: estratégias de aprendizagem interorganizacional adotadas pelas organizações que estabelecem relacionamentos horizontais em rede, *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 5 (3), p.224-235, 2008.

FABBE-COSTES, N.; ROUSSAT, C.; COLIN, J. Future sustainable supply chains: what should companies scan? *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 41 (3), p.228-252, 2011.

FERGUS, A. H. T.; ROWNY, J. I. A. Sustainable Development: Lost Meaning and Opportunity?. *Journal of Business Ethics*, 60 (1), p.17-27, 2005a.

- FERGUS, A. H. T.; ROWNEY, J. I. A. Sustainable Development: Epistemological Frameworks & an Ethic of Choice, *Journal of Business Ethics*, p. 197-207, 2005b.
- FRIEDLAND, R.; ALFORD, R. R. Bringing Society back in: symbols, practices and institutional contradictions. In: Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (Eds), *The new institutionalism in organizational analysis* (pp. 232–263). Chicago: University of Chicago Press. 1991.
- GIDDENS, A. *A constituição da sociedade*. 2.ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIMENEZ, C.; TACHIZAWA, E. M. Extending sustainability to suppliers: a systematic literature review, *Supply Chain Management: An International Journal*, 17 (5), 2012.
- GIUNIPERO, L. C.; HOOKER, R. E.; JOSEPH-MATTHEWS, S.; YOON, T. E.; BRUDVIG, S. A decade of SCM literature: past, present and future implications, *Journal of Supply Chain Management*, 44 (4), p.66-86, 2008.
- GLOVER, J. L.; CHAMPION, D.; DANIELS, K. J.; DAINTY, A. J. An Institutional Theory perspective on sustainable practices across the dairy supply chain, *International Journal of Production Economics*, 152, p. 102-111. 2014.
- GOLD, S.; SEURING, S.; BESKE, P. Sustainable Supply Chain Management and Inter-Organizational Resources: a Literature Review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17 (4), p.230–245, 2010.
- GOLDENBERG, M. *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais*. Rio de Janeiro: Record, 2009.
- GOLICIC, S. L.; SMITH, C. D. A meta-analysis of environmental sustainable supply chain management practices and firm performance, *Journal of Supply Chain Management*, 49 (2), p. 78-95. 2013.
- GONÇALVES-DIAS, S. L. F.; LABEGALINI, L.; CSILLAG, J. M. Sustentabilidade e cadeia de suprimentos: uma perspectiva comparada de publicações nacionais e internacionais, *Produção*, 22 (3), p.517-533, 2012.
- GOVINDAN, K.; AZEVEDO, S. G.; CARVALHO, H.; CRUZ-MACHADO, V. Impact of supply chain management practices on sustainability, *Journal of Cleaner Production*, 2014.
- GRANOVETTER, M. Economic Action and Social Structure: the problem of embeddedness, *The American Journal of Sociology*, 91(3), p. 481-510, 1985.
- GREENWOOD, R.; SUDDABY, R.; HININGS, C. R. Theorizing change: the role of professional associations in the transformation of institutionalized fields, *Academy of Management Journal*, 45 (1), p. 58-80, 2002.

- GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY, R. Introduction. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY, R.(Ed.) *The SAGE handbook of Organizational Institutionalism*. SAGE Publications, 2008.
- GRIESSE, M. A. The geographic, political, and economic context for Corporate Social Responsibility in Brazil, *Journal of Business Ethics*, 73, p.21-37, 2007.
- GROB, S.; BENN, S. Conceptualising the adoption of sustainable procurement: an institutional theory perspective, *Australasian Journal of Environmental Management*, 21 (1), p. 11-21. 2014.
- GROSVOLD, J.; HOEJMOSE, S. U.; ROEHRICH, J. K. "Squaring the circle": Management, measurement and performance of sustainability in supply chains, *Supply Chain Management: An International Journal*, 19 (3), pp. 292-305. 2014.
- HALLDÓRSSON, Á.; KOTZAB, H.; SKJOTT-LARSEN, T. Supply chain management on the crossroad to sustainability: a blessing or a curse? *Logistics Research*, p.83-94, 2009.
- HOPWOOD, B.; MELLOR, M.; O'BRIEN, G. Sustainable Development: Mapping Different Approaches, *Sustainable Development*, 13, 2005.
- HOFFMAN, A. J. Institutional evolution and change: environmentalism and the U.S. chemical industry, *Academy of Management Journal*, 42 (4), p. 351-371. 1999.
- HUTCHINS, M. J.; SUTHERLAND, J. W. An exploration of measures of social sustainability and their application to supply chain decisions, *Journal of Cleaner Production*, 16, 1688-1698, 2008.
- JARZABKOWKI, P. Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practice-in-use, *Organization Studies*, 25 (4), 2004.
- KAUPPI, K. Extending the use of institutional theory in operations and supply chain management research: review and research suggestion, *International Journal of Operation & Production Management*, 30 (10), p. 1318-1345. 2013.
- KETCHEN JR., D. J.; HULT, G. T. M. Bridging organization theory and supply chain management: the case of best value supply chains, *Journal of Operations Management*, 25, p.573-580, 2007.
- KHALID, R. U.; SEURING, S.; BESKE, P.; LAND, A.; YAWAR, S. A.; WAGNER, R. Putting sustainable supply chain management into base of pyramid research, *Supply Chain Management: An International Journal*, 20 (6), 2015.
- KOPLIN, J.; SEURING, S.; MESTERHAM, M. Incorporating sustainability into supply management in the automotive industry - the case of the Volkswagen AG, *Journal of Cleaner Production*, v.15, 2007.

KRAUSE, D. R.; VACHON, S.; KLASSEN, R. D. Special Topic Forum on Sustainable Supply Chain Management: introduction and reflections on the role of purchasing management, *Journal of Supply Chain Management*, 45 (4), p. 18-25. 2009.

LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C. Issues in Supply Chain Management, *Industrial Marketing Management*, 29, p.65-83, 2000.

LAMBERT, D. M; COOPER, M. C; PAGH, J. D. Supply Chain Management: implementation issues and research opportunities. *The International Journal of Logistics Management*, v.9, n.2, p.1-19, 1998.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Porto Alegre: Artmed. Reimpressão. 2008.

LAZZARINI, S. G.; CHADDAD, F. R.; COOK, M. L. Integrating supply chain and network analyses: the study of *netchain*, *Chain and network science*, p.7-22, 2001.

LEE, H. L. The Triple-A Supply Chain, *Harvard Business Review*, p. 1-12. 2004.

LÉLÉ, S. M. Sustainable development: a critical review. *World Development*, 19 (6), p.607-621, 1991.

LÉVI-STRAUSS, C. *A noção de estrutura em etnologia*. 2.ed. São Paulo: Abril Cultural, 1980. p. 1-43. (Coleção Os Pensadores).

LINTON, J. D.; KLASSEN, R.; JAYARAMAN, V. Sustainable Supply Chains: An introduction, *Journal of Operations Management*, p. 1075-1082. 2007.

LOPES, F. D.; BALDI, M. Redes como perspectiva de análise e como estrutura de governança: uma análise de diferentes contribuições, *Revista de Administração Pública – RAP*, 43 (5), p.1007-1035, 2009.

MACHADO-DA-SILVA, C.; FONSECA, V. S.; CRUBELLATE, J. M. Estrutura, Agência e Interpretação: Elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização, *Revista Administração Contemporânea – RAC*, Edição Especial, p. 9-39. 2005.

MACHADO-DA-SILVA, C.; GUARIDO FILHO, E. R.; ROSSONI, L. Campos Organizacionais: seis diferentes leituras e a perspectiva de estruturação, *Revista Administração Contemporânea – RAC*, Edição Especial, p. 159-196, 2006.

MACHADO-DA-SILVA, C.; VIZEU, F. Análise Institucional de práticas formais de estratégia, *Revista de Administração de Empresas – RAE*, 47, p.89-100. 2007.

MELÉ, D. The practice of networking: an ethical approach, *Journal of Business Ethics*, 90, p.487-503, 2009.

MENARD, S., (2002), *Longitudinal research*. 2 ed. SAGE publications.

- MENTZER, J.T.; DEWITT, W.; KEEBLER, J. S.; MIN, S.; NIX, N. W.; SMITH, C. D.; ZACHARIA, Z. G. Defining Supply Chain Management, *Journal of Business Logistics*, 22 (2), p.1-25, 2001.
- MORAIS, D. O. C. *Gestão da cadeia de suprimento sustentável: estudo multicaso*. Dissertação (Mestrado). 175f. Universidade Estadual do Ceará. Fortaleza: CE, 2014.
- MORGAN, D. L. Paradigms lost and pragmatism regained: methodological implications of combining qualitative and quantitative methods. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(1), 48-76. 2007.
- MUNK, L.; SOUZA, R. B. Estudos Organizacionais: uma relação entre paradigmas, metanarrativas, pontos de intersecção e segmentações teóricas, *Pretexto*, 11 (2), 2010.
- NEUTZLING, D. M. *Gestão estratégica da sustentabilidade em cadeias de suprimentos: um estudo multicasos*. Tese (Doutorado). 231f. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: RS, 2014.
- NUNES, B. T. *Greening operations: an investigation of environmental decision making*. Tese (PhD). 387f. Aston University. Birmingham: UK, 2011.
- OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions, *Academy of Management Review*, 15 (2), 1990.
- PAGELL, M.; SHEVCHENKO, A. Why research in Sustainable Supply Chain Management should have no future, *Journal of Supply Chain Management*, 50, 2014.
- PAGELL, M.; WU, Z. Building a More Complete Theory of Sustainable Supply Chain Management Using Case Studies of 10 Exemplars. *Journal of Supply Chain Management*, April 2009.
- PARMIGIANI, A.; RIVERA-SANTOS, M. Clearing a path through the forest: a meta-review of interorganizational relationships, *Journal of Management*, 37 (4), 2011.
- PAULRAJ A. Understanding the Relationships Between Internal Resources And Capabilities, Sustainable Supply Management and Organizational Sustainability. *Journal of Supply Chain Management*. 47(1),pp. 1-33. 2011.
- PEATTIE, K. Toward sustainable organizations for the 21st century. *21st Century Management: A Reference Handbook*. SAGE Publications. 2007.
- PETERS, N. J.; HOFSTETTER, J. S.; HOFFMANN, V. H. Institutional entrepreneurship capabilities for interorganizational sustainable supply chain strategies, *The International Journal of Logistics Management*, 22 (1). 2011.
- PETTIGREW, A. M. What is processual analysis? *Scandinavian Journal of Management*, 13 (4), 1997.
- RATNER, B. D. 'Sustainability' as a dialogue of values: challenges to the sociology of development, *Sociological Inquiry*, 74 (1), 2004.

RICHARDSON, R. J.; PERES, J. A. S.; WANDERLEY, J. C. V.; CORREIA, L. M.; PERES, M. H. M. *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.

SACHS, I. *Rumo à ecossocioeconomia: Teoria e prática do desenvolvimento*. São Paulo: Cortez, 2007.

SACHS, I. *Caminhos para o desenvolvimento sustentável*. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

SANTOS, F. M.; EISENHARDT, K. M. Organizational boundaries and theories of organization, *Organization Science*, 16 (5), p.491-508, 2005.

SARKIS, J.; ZHU, Q.; LAI, K-H. An organizational theoretic review of green supply chain management literature, *International Journal of Production Economics*, p.1-15, 2011.

SCHALTEGGER, S.; BURRITT, R. Measuring and managing sustainability performance of supply chains: review and sustainability supply chain management framework, *Supply Chain Management: an international journal*, 19 (3), p.232-241, 2014.

SCOTT, W. R. *Organizations: rational, natural and open systems*. 4th. London: Prentice Hall, 1998.

SEO, M.; CREED, W. D. Institutional, contradictions, praxis, and institutional change: a dialectical perspective, *Academy of Management Review*, 27, p.222-247, 2002.

SEURING, S. Assessing the rigor of case study research in supply chain management, *Supply Chain Management: An international journal*, 13, p. 128-137, 2008.

SEURING, S. Supply Chain Management for sustainable products – insights from research applying mixed methodologies, *Business and Strategy and the Environment*, 20, p. 471-484, 2011.

SEURING, S.; GOLD, S.; BESKE, P.; SCHREIBER, J. Case study research on sustainable supply chain management – what evidence has been found? *Presented in Corporate Responsibility Research Conference*, United Kingdom, 2008.

SEURING, S.; MÜLLER, M. Core issues in Sustainable Supply Management – a Delphi study, *Business Strategy and the Environment*, 17, p.455-466, 2008a.

SEURING, S.; MÜLLER, M. From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 16, p.1699-1710, 2008b.

SEWELL, W. H. Historical events as transformations of structures: inventing revolution at the Bastille, *Theory and Society*, 25, 841-881, 1996.

SHARMA, S.; RUUD, A. On the path to sustainability: Integrating social dimensions into the research and practice of environmental management, *Business Strategy and the Environment*, Editorial, 12, p. 205-214, 2003.

SIGNORI, P.; FLINT, D. J.; GOLICIC, S. Toward sustainable supply chain orientation (SSCO): mapping managerial perspectives, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 45 (6), 2015.

SILVA, M. E. A estrutura social nos relacionamentos interorganizacionais, *Capital Científico*, *in press*, 2015.

SILVA, M. E.; NEUTZLING, D. M.; ALVES, A. P. F.; DIAS, P.; SANTOS, C. A. F.; NASCIMENTO, L. F. M. Sustainable Supply Chain Management: a Literature Review on Brazilian Publications, *Journal of Operations and Supply Chain Management - JOSCM*, v. 8, n. 1, 2015.

SILVESTRE, B. S. Sustainable supply chain management in emerging economies: Environmental turbulence, institutional voids and sustainability trajectories, *International Journal of Production Economics*, 167, 156-169, 2015.

SRIVASTAVA, S. K. Green Supply Chain Management: a state-of-art literature review, *International Journal of Management Review*, 9 (1), 2007.

STONEBRAKER, P. W.; GOLDHAR, J.; NASSOS, J. G. Weak links in the supply chain: measuring fragility and sustainability, *Journal of Manufacturing Technology Management*. 2009.

SVENSSON, G. Aspects of sustainable supply chain management (SSCM): conceptual framework and empirical example, *Supply Chain Management: An International Journal*, 12 (4), p.262-266, 2007.

TACHIZAWA, E. M.; WONG, C. Y. Towards a theory of multi-tier sustainable supply chains: a systematic literature review, *Supply Chain Management: An International Journal*, 19 (5/6), 2014.

TAN, K. C. Supply Chain Management: Practices, concerns and performance issues, *The Journal of Supply Chain Management*. 2002.

TATICCHI, P.; PASQUALINO, F. T. R. Performance measurement of sustainable supply chains, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62 (8). 2013.

THIRY-CHERQUES, H. R. Estrutura e condição: argumentos em favor dos métodos estruturalistas em pesquisas no campo das ciências da gestão, *Revista de Administração Pública - RAP*, v. 38, n. 2, p.221-241. 2004.

THIRY-CHERQUES, H. R. O primeiro estruturalismo: método de pesquisa para as ciências da gestão, *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, v. 10, n. 2, p. 137-156. 2006.

THORNTON, P. H.; JONES, C.; KURY, K. *Institutional logic and institutional change in organizations: transformation in accounting, architecture and publishing*. In: JONES, C.; THORNTON, P. H. (Eds.). *Research in the Sociology of Organizations*, p.125-170, CT: JAI Press. 2005.

THORNTON, P. H.; OCASIO, W. Institutional Logics. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY, R.(Ed.) *The SAGE handbook of Organizational Institutionalism*. SAGE Publications, 2008.

THORNTON, P. H.; OCASIO, W. Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958–1990. *American Journal of Sociology*, 105(3), 801–843. 1999.

THORNTON, P. H.; OCASIO, W.; LOUNSBURY, M. *The Institutional Logics perspective: A new approach to culture, structure and process*. Oxford University Press. 2012.

TOUBOULIC, A.; WALKER, H. Love me, love me not: a nuanced view on collaboration in sustainable supply chains, *Journal of Purchasing & Supply Management*, 21. 2015a.

TOUBOULIC, A.; WALKER, H. Theories in sustainable supply chain management: a structured literature review, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 45 (1/2). 2015b.

UN - United Nations (Global Impact). (2014). Supply Chain Sustainability, https://www.unglobalcompact.org/issues/supply_chain/, Accessed December 20, 2014.

VACHON, S.; MAO, Z. Linking supply chain strength to sustainable development: a country-level analysis, *Journal of Cleaner Production*, 16, p.1552-1560, 2008.

VALLANCE, S.; PERKINS, H. C.; DIXON, J. E. What is social sustainability? A clarification of concepts, *Geoforum*, 42, p.342-348, 2011.

VARSEI, M.; SOOSAY, C.; FAHIMNIA, B.; SARKIS, J. Framing sustainability performance of supply chains with multidimensional indicators, *Supply Chain Management: an international journal*, 19 (3), p. 242-257. 2014.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, Marcelo M. F.; ZOUAIN, Deborah M. *Pesquisa Qualitativa em Administração*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

WCED – World Commission on Environment and Development. *Report Our common future*. Genebra, 1987. Disponível em: < <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>>.

WEHRLE, A. F.; WEHRLE, S. O. S.; RAMOS, F. Estrutura de relacionamentos interorganizacionais: um estudo de caso no balneário açores – Santa Catarina, *Revista de Administração FACES*, 11 (2), 2011.

WITTSTRUCK, D.; TEUTEBERG, F. Understanding the success factors of sustainable supply chain management: empirical evidence from the electrics and electronics industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 141-158. 2011.

WOLF, J. Sustainable Supply Chain Management Integration: A Qualitative Analysis of the German Manufacturing Industry, *Journal of Business Ethics*, 102, p.221-235, 2011.

YIN, R. K. *Case study research: design and methods*. 5 Ed. SAGE Publications. 2014.

ZHU, Q.; SARKIS, J. The moderating effects of institutional pressures on emergent green supply chain practices and performance, *International Journal of Production Research*, 45 (18-19), p.4333-4355, 2007.

ZHU, Q.; SARKIS, J.; LAI, K-H. Green supply chain management implications for “closing the loop”, *Transportation Research*, 44, p.1-18, 2008.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Carta de Apresentação no Brasil



Sustentabilidade em Cadeias de Suprimento

Prezado(a),

Meu nome é Minelle Silva, sou doutorando do curso de Administração na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, e integrante do Grupo de Pesquisa em Sustentabilidade e Inovação - GPS. Estou desenvolvendo minha pesquisa buscando entender como a sustentabilidade está sendo trabalhada junto a cadeias de suprimento.

Inicialmente gostaríamos de agradecer pela disponibilidade em nos receber em sua organização. As informações aqui solicitadas são todas relacionadas a sua prática cotidiana, portanto, o que estamos à procura é de reconhecer qual sua perspectiva sobre o tema de acordo com alguns questionamentos específicos e sua vivência.

A entrevista será realizada em cerca de uma hora de duração e as informações aqui coletadas serão compartilhadas com integrantes do grupo de pesquisa. Além disso, tais informações irão compor as análises de minha tese e posteriores publicações advindas desta. Caso tenha algum tipo de limitação sobre essas publicações solicitamos sua indicação. Para facilitar isso, afirmo que suas identidades - organização e individual - serão preservadas na realização de tais análises.

Estou à disposição para sanar quaisquer questionamentos,

Atenciosamente,

Minelle Silva
Doutorando em Administração

APÊNDICE B - Protocolo de estudo de caso no Brasil



Protocolo de Estudo de Caso

Objetivo

Analisar como a sustentabilidade é introduzida na cadeia de suprimento.

A pesquisa busca responder as seguintes questões:

1. Quais são as práticas de sustentabilidade?
2. Porque essas práticas foram introduzidas?
3. Quem está envolvido no planejamento e implantação das práticas?
4. Qual a estrutura da cadeia de suprimento para alcançar essas práticas?
5. Como a sustentabilidade é mensurada e disseminada na cadeia?
6. Quais são as limitações para sustentabilidade na cadeia de suprimento?

Benefícios para a organização

A organização receberá um diagnóstico sobre sustentabilidade em cadeia de suprimento. O framework de pesquisa mostra cenários atuais e dá base para realizar decisões e ações futuras por meio de suas estratégias.

Questões éticas e de confiabilidade

A presente pesquisa se compromete a não divulgar a identidade da organização, nem dos respondentes para prevenir quaisquer problemas.

Atenciosamente,

Minelle Silva
Doutorando em Administração

Roteiro semi-estruturado para estudo de caso

PERFIL DO RESPONDENTE

- Você poderia fazer uma apresentação sobre você?
- Quanto tempo você trabalha nesta organização?
- Qual seu papel e suas responsabilidades aqui?

INFORMAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO

- Você poderia comentar sobre qual foi o estímulo da organização em introduzir sustentabilidade em sua cadeia de suprimento?
Prompt: Porque a organização decidiu adotar um novo perfil?
- Quais são os *stakeholders* que interagem com a organização em relação a sustentabilidade?
Prompt: Você poderia criar um ranking de prioridades destes?

SUSTENTABILIDADE EM CADEIAS DE SUPRIMENTO

(A) Motivação e práticas iniciais

- Como se deu o processo de mudança para que a sustentabilidade fosse integrada a cadeia de suprimento?
Prompt: Você pode indicar quem foi o responsável? (O papel deste na organização)
- Você pode indicar como ocorreu a introdução da sustentabilidade no cotidiano da empresa?
- Como é definida a estratégia de sustentabilidade? Existe algum tipo de meta e/ou diagnóstico realizado?
- A organização mudou seu modelo de negócio depois que introduziu sustentabilidade?

(B) Estrutura e operação

- Quais são os critérios de seleção de fornecedores?
Prompt: Origens, informação, reputação, contratos de longo prazo, etc.
- Os *stakeholders* tem influência na tomada de decisão? Se sim, você pode indicar um exemplo?
- Quão flexível é a organização para acomodar a estratégia de sustentabilidade na estratégia principal da organização?
- Como é a interação da organização com os membros da cadeia de suprimento em relação a sustentabilidade?
Prompt: Alguma cooperação ou compartilhamento?
Prompt: Certificações ou código de conduta?
- A organização compartilha informações e conhecimento com fornecedores? Quais recursos e capacidades poderiam ser destacados?

Prompt: A organização cria algo junto com os fornecedores?

- A organização tem algum sistema de gestão de risco, principalmente em relação aos fornecedores?

(C) Prática de sustentabilidade

- Como a sustentabilidade é comunicada dentro da organização? E como isso ocorre para os demais *stakeholders*?
- Como se dá esse processo de comunicação?

Prompt: Isso tanto interna como externamente.

- A organização possui algum projeto ou programa com fornecedores ou parcerias com clientes?
- A organização sempre desenvolve o fornecedor antes de assinar contrato ou ter uma relação comercial?
- Existe algumas rotinas e procedimentos em relação a sustentabilidade?
- Como a organização mensura sua performance de sustentabilidade?

Prompt: Há uma lista de práticas e comportamento requeridos?

Prompt: Como os *trade-offs* são considerados?

APÊNDICE C - Carta de apresentação para o Reino Unido



Minelle Silva
Aston Business School

Building Supply Chain Sustainability

We are grateful for your interest in assisting us in this research project. This document offers a brief overview of the project, its aims, benefits, and a proposed schedule. Participation in this project is voluntary and participants are able to withdraw the research at any time.

Objective of the project

This PhD research project aim at understanding the practice of sustainability in supply chains according as the focal company activities.

Description of the project

This research project is being conducted by Minelle Silva under the supervision of Dr. Breno Nunes and Professor Prasanta Dey related to the period of exchange of the researcher between Brazil and UK.

The motivation for this research comes from the need to understand how supply chain sustainability can emerge for a less impact on the environment. The manufacturing has a direct influence in how the society considers the products and its consequences in relation to pollution, lack of resources and social exclusions. Thus is relevant to understand the process of change that is being conducted in some manufacturing seeking a new behavior in the market and a possibility to have diagnosed results toward sustainability as a whole.

The empirical research design in this project is composed of three major activities: (a) overview and analysis of practices of sustainability in the company; (b) personal interviews, and (c) validation of the results from the report presented. In order to accomplish these activities, we consider that three visit will be sufficient for activities (a) and (b), in which each personal interview will take no more than one hour. For the validation, the analysis can be conducted by email.

Research questions

Our research comprises three research questions:

1. Why and how do manufacturing companies introduce practices of sustainability?
2. What are the processes of changes in manufacturing companies in this perspective?
3. How do manufacturing companies disseminate and measure their practices of sustainability across the supply chain?

Benefits for the company

Your company will benefit with a diagnoses of the supply chain sustainability among you and stakeholders and a model that can demonstrate scenarios for new practices. Furthermore, it is possible to highlight the opportunity to generate awareness of your sustainability initiatives in our publications.

Ethical and confidentiality issues

We should stress that our project follows the research ethical code of Aston Business School and before we publish any of the findings relating to your company we will first seek your approval.

Proposed Schedule

We are flexible and will work around your availability for the proposed activities. Our suggested plan is to start our data collection for activity (a), overview and analysis of practices of sustainability, from March to May, 2015. We will ask you to confirm if this period is adequate for you.

We look forward to hearing from you at your early convenience.

Sincerely yours,

Minelle Silva - Visiting Research Fellow

Contact Details:

Aston Business School, Aston University, Birmingham, UK - B4 7ET
m.da-silva@aston.ac.uk or +44 (0)7474.065.770

APÊNDICE D - Protocolo de estudo de caso no Reino Unido



Building Supply Chain Sustainability

Minelle Silva
Aston Business School

Case Study Protocol

Research Objective

Analyse how sustainability is being introduced in the management of the supply chain.

This research aims at responding the following questions:

1. What are the practices of sustainability in the company?
2. Why did the company introduce these practices?
3. Who was involved with the design, planning and implementation of these practices?
4. How is the structure of the supply chain to achieve these practices?
5. How do you disseminate and measure the sustainability in your supply chain?
6. What are the main limitations to achieve supply chain sustainability?

Benefits for the company

Your company will benefit with a diagnoses of the supply chain sustainability. You and stakeholders will have a model that can demonstrate scenarios for new practices. Furthermore, it is possible to highlight the opportunity to generate awareness of your sustainability initiatives in our publications.

Ethical and confidentiality issues

We should stress that our project follows the research ethical code of Aston Business School and before we publish any of the findings relating to your company we will first seek your approval.

Sincerely yours,

Minelle Silva

Visiting Research Fellow

Contact Details:

Aston Business School, Aston University, Birmingham, UK - B4 7ET

m.da-silva@aston.ac.uk or +44 (0)7474.065.770

Semi-structure questionnaire for case study at Aston University

PERSONAL PROFILE

- Can we start with a brief introduction about you?
- How long have you been in this company?
- What is your role and responsibilities here?

COMPANY INFORMATION

- Do you know what has stimulated the company to introduce sustainability in its supply chain management activities?
 Prompt: Why did the company decide to adopt a new practice?
- What are the stakeholders that interact with the company in relation to sustainability?
 Prompt: Can you prioritize them?

BUILDING SUPPLY CHAIN SUSTAINABILITY

(A) Motivation and initial practices

- How was the process of change to have practices of sustainability at supply chain level?
 Prompt: Can you indicate who was responsible? (Role in the organization)
- Can you explain how sustainability was introduced in the company daily operations?
- How is defined the sustainability strategy in the company? Do you have goals and/or diagnoses?
- Did the company change its business model after introducing sustainability?

(B) Structure and operation

- Do you know what criteria are used to select suppliers?
 Prompt: Root, information, reputation, long term contract, etc.
- Do stakeholders have influence in the decision-making? Can you please provide an example?
- How flexible is the organization to accommodate the sustainability strategy within the corporate strategy?
- How does the company interact with the main stakeholders in relation to supply chain sustainability?
 Prompt: Some kind of cooperation or sharing is developed?
 Prompt: Certifications or code conduct?
- Does the company share information and knowledge with its suppliers?

- What resources and capabilities integrate the company?
 Prompt: The Company share or create it with its suppliers?
- The company has some risk management system, mainly in relation to suppliers?

(C) Practice of sustainability

- How sustainability is communicated into the company? And how this occurs for other stakeholders?
- How is the communication process in relation to sustainability?
 Prompt: This in relation to internal and external sides.
- Does the company have any project or program with suppliers or client partnership?
- Has the company ever developed a supplier before signing a contract / commercial relationship?
- Do you have routines and procedures in relation to practices of sustainability?
- How does the company measure the sustainability performance?
 Prompt: Do you have a list of practices and behaviors requested?
 Prompt: How the trade-offs are considered in this measurement?

