

## ANÁLISE INSTITUCIONAL PARA A SUSTENTABILIDADE EM CADEIAS DE SUPRIMENTO NO BRASIL E NO REINO UNIDO

### INSTITUTIONAL ANALYSIS FOR SUPPLY CHAIN SUSTAINABILITY IN BRAZIL AND THE UK

*Minelle E. Silva*<sup>1</sup>

*Luis Felipe Machado Nascimento*<sup>2</sup>

---

#### RESUMO

Os avanços nos debates sobre sustentabilidade em cadeias de suprimento (SCS) têm exigido estudos que busquem tanto validação empírica como formulação teórica para a temática. Assim, com o intuito de contribuir neste contexto, o objetivo deste artigo é identificar a dinâmica institucional evidenciada para a inserção da sustentabilidade em cadeias de suprimento. Para tanto, por meio de pesquisa qualitativa, quatro estudos de casos foram realizados no Brasil e no Reino Unido. Os resultados indicam que para que a SCS seja efetiva e entendida como lógica institucional, há influência direta da capacidade de agência, da legitimidade e da prática de sustentabilidade em cada setor econômico de estudo, fato este que ficou claro em apenas um dos casos estudados. Tal visão ratifica a contribuição real que a abordagem institucional tem para a compreensão e prática da sustentabilidade em cadeias de suprimento.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade. Cadeia de Suprimento. Análise Institucional. Estratégia.

#### ABSTRACT

*Current debates on supply chain sustainability (SCS) require even more researches focused on empirical validation and theoretical contributions for the topic. Based on this argument, this paper aims to identify how sustainability is introduced in supply chains from an institutional dynamic. Therefore, from a qualitative approach, four case studies were carried out in both Brazil and the UK. The results indicate that to promote SCS as an institutional logic, there is significant influence from agency capacity, legitimacy and practice of sustainability in each economic sector*

---

Manuscript first received/Recebido em 27/01/2017 Manuscript accepted/Aprovado em: 16/09/2017

<sup>1</sup> Doutor em Administração pela UFRGS. Professor Assistente na Universidade de Fortaleza (UNIFOR). Email: minele.adm@gmail.com

<sup>2</sup> Professor Titular na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e do Programa de Pós-Graduação em Administração. Email: [nascimentojf@gmail.com](mailto:nascimentojf@gmail.com).

studied. That was identified only in one of the case studies developed. From this perspective, it is possible to ratify that the institutional approach is an important theory to understand and practice sustainability through supply chains.

**Keywords:** *Sustainability. Supply chain. Institutional analysis. Strategy.*

## 1 INTRODUÇÃO

À medida que se observam 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. 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 e com poucas contribuições. No contexto social e de mercado, a perspectiva da sustentabilidade também pode ser visualizada, todavia com o avanço do conhecimento sobre o tema esta visão tem sido modificada.

Segundo Silva & Nascimento (2016, p.7), frente à esta discussão, “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”. Desse modo, ao assumir um novo posicionamento no mercado, as organizações precisam continuamente manter contato com os atores sociais e econômicos que as circundam e integram sua cadeia de suprimento, uma vez que é apenas em parceria que se torna possível o alcance da sustentabilidade. Entende-se sustentabilidade como uma alternativa e um valor social, pois esta é assumida como um conceito pluralista e que, portanto, necessita considerar as diversas perspectivas em seu entorno (SACHS, 2007).

Noutra perspectiva, entende-se por cadeia de suprimento um conjunto de três ou mais entidades (organizações ou indivíduos) diretamente envolvidos com os fluxos de produtos, serviços, finanças e/ou informações, do recurso até o consumidor final (MENTZER *et al.*, 2001). Segundo esses autores, isto só é possível a partir de um processo de gestão, o que tem forte influência na aplicabilidade deste conceito. Assim sendo, a partir dessa visão e com a compreensão individual de cada um dos temas, como indicam Beske & Seuring (2014), a sustentabilidade está sendo integrada no *mainstream* de pesquisa de gestão da cadeia de suprimento. Com isso, cada vez mais torna-se necessária a realização de pesquisas focadas neste contexto.

Segundo Pagell & Schevchenko (2014), o estudo sobre sustentabilidade em cadeias de suprimento (SCS) pode não ter futuro, por um conjunto de aspectos singulares. Em contrapartida, para Govindan *et al.* (2016), esta temática é observada cada vez mais consistente, mesmo que carente de pesquisas empíricas representando-a. Considerando esta noção, esta pesquisa visa identificar empiricamente aspectos da Teoria Institucional no estudo da sustentabilidade em cadeias de suprimento. Para tanto, considera-se que para que a SCS seja possível a dinâmica institucional envolvida na cadeia de suprimento deve considerar a capacidade de agência, a legitimidade, a prática de sustentabilidade e a lógica institucional, enquanto aspectos basilares para a efetivação da proposta. Para Touboulis & Walker (2015), é imprescindível nas pesquisas uma maior consistência teórica, o que tem faltado continuamente em estudos sobre o tema.

A partir dessas considerações, o objetivo deste artigo é identificar a dinâmica institucional evidenciada para a inserção da sustentabilidade em cadeias de suprimento no Brasil e no Reino Unido. Para tanto, toma-se como lente teórica a abordagem institucional por meio da apresentação do campo organizacional em cada caso estudado, e dos aspectos institucionais considerados na análise. Assim, ao se entender que há um contexto de promoção da prática de sustentabilidade nas cadeias de suprimento, o que se foca são os aspectos que norteiam sua efetivação, ou seja, os aspectos institucionais observados. A pesquisa foi realizada em quatro casos: uma indústria e uma agroindústria, no Brasil, e uma indústria e uma universidade, no Reino Unido.

A escolha das organizações e as estruturas que a circundam seguem duas vertentes: (1) como indicado por Pagell & 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 se observa, são setores e contextos diferentes para facilitar a compreensão mais detalhada nesta temática. Para uma melhor compreensão, após a discussão teórica apresentada a seguir, tem-se os procedimentos de pesquisa e os resultados que balizam as conclusões e contribuições que foram identificadas.

## 2 DISCUSSÃO TEÓRICA

### 2.1 Sustentabilidade em Cadeias de Suprimento (SCS)

O tema sustentabilidade tem sido observado 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 & 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 (SCS). As publicações internacionais sobre o tema 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 (ASHBY; LEAT; HUDSON-SMITH, 2012; CARTER; EASTON, 2011; SEURING; MÜLLER, 2008b, etc.). Para Ahi & Searcy (2013), ao menos 12 definições podem ser identificadas. Todavia, não se identifica uma consistência teórica a partir dessas discussões apresentadas. Isso é corroborado por Touboulic & Walker (2015), em uma revisão sistemática no período de 2010 a 2013, na qual foram mais pesquisas que não possuem consistência teórica do que aquelas pesquisa que usam (Figura 1). Com esta perspectiva, entende-se que atuar no campo da contribuição teórica é relevante e necessário.

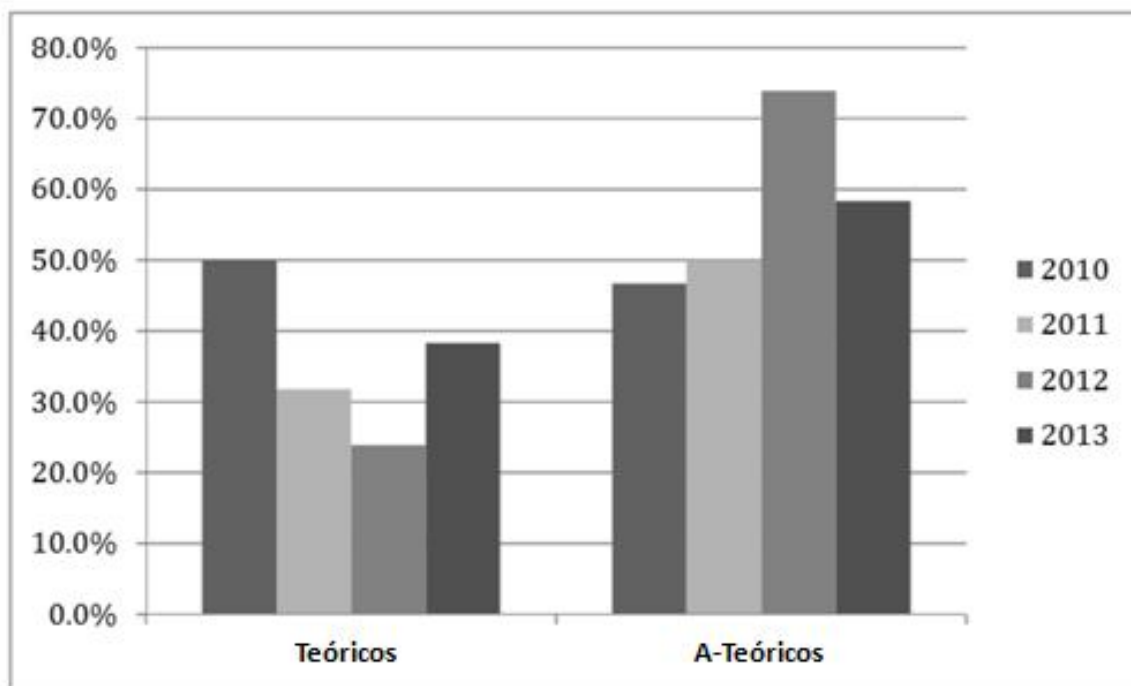


Figura 1 - Evolução do uso de teoria em SCS

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

Os conceitos sobre o tema que continuamente são utilizados se referem aos três artigos centrais da área, quais sejam: Carter & Rogers (2008), Pagell & Wu (2009) e Seuring & Müller (2008). Tais conceitos foram evoluindo ao longo do tempo e diversos outros debates surgiram para complementar a compreensão. Assim, Beske & Seuring (2014) apresentam o esquema mais completo até então para a compreensão de SCS. No entanto, em se considerando que tais discussões não consideram uma perspectiva teórica em si - buscando efetivamente contruição teórica, mas a aproximação inicial para o tema e/ou a busca pela sua operacionalização, é necessário buscar conceitos alternativos que facilitem a compreensão total deste. Neste contexto, Silvestre (2015) ensaia o debate de SCS a partir de uma noção de trajetória de ações, todavia não há um conceito mais consistente nesse sentido. Outras pesquisas buscam trazer novas propostas, assim a partir dessas condiderações, assume-se sustentabilidade em cadeias de suprimento, para este artigo, como:

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 (SILVA, 2015, p. 63-64).

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, as pesquisas estão cada vez mais assumindo a perspectiva do *Triple Bottom Line*, bem como a interação *multistakeholders* como influenciadores na estrutura da cadeia, mesmo que em certos momentos não fique clara a integração entre as dimensões. De acordo com Silva *et al.* (2015), apesar de poucos resultados sobre o tema na literatura brasileira, as pesquisas precisam ser aprofundadas no sentido de gerar contribuições teóricas e aperfeiçoar os métodos de pesquisa que vem

sendo utilizados. Assim, 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. Desse modo, podem ser representados como exemplos da evolução nas pesquisas no país sobre o tema, as pesquisas de: Alves (2014), Carvalho (2011) e Neutzling (2014) (SILVA; NASCIMENTO, 2016).

Alinhado a esta perspectiva de maiores contribuições teóricas, Silva & Nascimento (2016) indicam algumas possibilidades de teorias que podem ser utilizadas, dentre as quais tem-se a Teoria Institucional, foco desta pesquisa. Para além da proposta dos autores, traz-se a discussão de uma evolução desta teoria e sua contribuição para a temática, a Lógica Institucional. Esta visão foi utilizada por Glover *et al.* (2014) em sua pesquisa, o que ratifica a possibilidade de estudo. Para este artigo considera-se o suporte maior por parte da legitimidade e da agência, como discutido a seguir. Assim sendo, entende-se que para a efetivação da sustentabilidade em cadeias de suprimento, centralmente no contexto brasileiro, as pesquisas precisam buscar novos referenciais teóricos, bem como evidências empíricas que representem uma evolução das discussões realizadas.

## 2.2 Análise Institucional: da Teoria Institucional à Lógica Institucional

No desenvolvimento de pesquisas que considerem o impacto das organizações junto à sociedade, a Teoria Institucional (TI), de acordo com Greenwood *et al.* (2008), é talvez a abordagem dominante para entender as organizações. Para além disso, quanto se discute a possibilidade de estudar relacionamento interorganizacionais, como é o caso aqui da cadeia de suprimento, para Kauppi (2013), a teoria institucional traz maiores *insights* para o estudo de gestão de operações e cadeia de suprimento. Segundo Ketchen & Hult (2007), a aplicação de teorias organizacionais para estudar CS facilita a compreensão desse relacionamento, à medida que consegue uma discussão sobre mudança, interação e legitimidade.

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. Assim, segundo DiMaggio & Powell (2005, p.76), “por campo organizacional entende-se aquelas organizações que, em conjunto, constituem uma área reconhecida da vida institucional”. Já para Thornton & Ocasio (2008, p.109), este não é um conceito tão simples de ser definido, ao menos que seja definido, por exemplo, “como uma comunidade geográfica, uma comunidade posicional, ou redes interorganizacionais”.

Um dos focos desta teoria é o processo de mudança. Assim, “a Teoria Institucional compreende a possibilidade da mudança, enquanto uma alteração de padrões e regras para assegurar conformidades e reduzir riscos e incertezas” (CARVALHO; ANDRADE; MARIZ, 2005, p. 3). 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. Isso é necessário a partir do processo de legitimação por parte dos atores no campo em relação às atividades, bem como a capacidade de agência existente em dado contexto. 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).

Nem todos os atores estão envolvidos em uma mesma lógica institucional (LI) que norteia a dinâmica de interações no campo organizacional. Isso porque, entende-se por LI a 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. 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 (BOXENBAUM; JOHNSON, 2008).

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 & 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. 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.

Assim, 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. Ao se alinhar este debate de dinâmica institucional à sustentabilidade em cadeias de suprimento facilita-se a confirmação da utilização destas duas abordagens como integradas e capazes de justificar o embasamento de pesquisas na área.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Seguindo o objetivo proposto, a realização desta pesquisa baseia-se essencialmente na utilização de uma abordagem qualitativa com caráter exploratório (CHIZZOTTI, 2008), em se considerando a incipiência do tema ainda evidente para a construção de relações aqui indicadas. Para tanto, um conjunto amplo de estratégias de pesquisas podem ser selecionadas. Assim, de acordo com as considerações de Yin (2014), aquela que melhor se adéqua seria a estratégia de estudo de caso. O estudo de caso tem sido uma estratégia amplamente utilizada, especificamente para pesquisas realizadas sobre relacionamentos interorganizacionais, como a cadeia de suprimento.

De acordo com Seuring (2011), o estudo de caso é a estratégia que pode mais contribuir para realizar pesquisas exploratórias. Tal perspectiva é necessária ainda mais 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. Corroborando esta visão, de acordo com Pagell & Schevchenko (2014), estudos de caso são uma boa alternativa de pesquisa, caso haja um processo real de validação do longo do processo de pesquisa. Para esta pesquisa, assume-se como nível de análise o campo organizacional, e como unidade de análise as organizações que estão envolvidas com diferentes cadeias de suprimento, ou seja, cada caso.

Como critérios de seleção dos casos, foram utilizados: (1) a empresa possuir suas atividades nos países estudados; (2) ter havido nos últimos anos uma mudança organizacional; e (3) o acesso para coleta dos dados. O período de coleta de dados deu-se de 2014 a 2015, considerando o período de coleta realizado no Reino Unido. Os critérios de pesquisa são pertinentes ao processo de seleção

de casos e corroboram para a consistência interna. Buscou-se, durante a pesquisa, identificar a existência de áreas específicas 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'.

Foram utilizados como instrumentos de coleta de dados: levantamento bibliográfico e documental (principalmente relatórios de sustentabilidade - quando possível - e informações do site institucional), roteiros para a realização de entrevistas, e observação não participante, de modo tal que fosse possível a resolução da questão proposta. Com todos os dados em mãos, uma análise de conteúdo foi conduzida, seguindo os preceitos da Bardin (2009). Para tanto, foram considerados como critérios de análise as seguintes categorias: capacidade de agência, prática de sustentabilidade, legitimidade e lógica institucional (para a sustentabilidade). Na busca por confiabilidade e validade dos dados coletados, utilizou-se a técnica de triangulação no sentido de a partir de todos os dados coletados haver convergência de resultados e uma única análise. Assim, a seguir são apresentadas as características de cada caso, dando suporte para as análises subsequentes relacionadas a dinâmica institucional para a SCS.

### 3.1 Caracterização dos Estudos de Casos

Para que a pesquisa possa ser apresentada com o foco nos aspectos institucionais, o Quadro 1 representa a caracterização dos casos, enquanto objetos de pesquisa, o que facilita a compreensão das análises apresentadas a seguir. Entende-se que de forma positiva assume-se que, em diferentes níveis, a sustentabilidade está sendo inserida nas cadeias de cada um destes, assim é pertinente a análise com foco maior na dinâmica institucional.

<b>Casos</b>	<b>Perfil</b>	<b>Ações de sustentabilidade</b>
Caso 1 (Brasil)	Início: 1924 Local: Rio Grande do Sul Produtos em quatro categorias: saúde, educação, revestimento, e diversidade na rua.	Inventário de CO <sub>2</sub> ; Produção sustentável; Responsabilidade Social; Projetos sociais de educação; Desenvolvimento local; Projeto Borracha Natural; Laboratório de Inovação Social; Certificações.
Caso 2 (Brasil)	Início: 1994 Local: Rio Grande do Sul Produtos orgânicos (frutas) <i>in natura</i> e derivados	Agricultura sustentável; Consórcio para produção de biogás; <i>FairTrade</i> ; Projetos sociais; Agricultura biodinâmica; Ações sociais; Certificações.
Caso 3 (Reino Unido)	Início: 2008 (após fusão) Local: Birmingham Produtos: carros esportivos e <i>Premium</i> .	Inventário de Co <sub>2</sub> ; Responsabilidade Social; Programa inovação ambiental; redução de gastos e custos; análise do ciclo de vida; Gestão ambiental.
Caso 4 (Reino Unido)	Início: 1966 Local: Birmingham Serviço: cursos de graduação e pós-graduação em diversas áreas	- Pegada de Carbono; <i>FairTrade</i> ; Gestão de resíduos; Alimentos Sustentáveis; Na grade curricular; Parceria com ONGs; Plano de transporte; Políticas internas.

Quadro 1 - Caracterização dos casos pesquisados

Fonte: Elaboração Própria

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta o resultado identificado sobre a sustentabilidade em cadeias de suprimento nos casos selecionados, e sob a perspectiva institucional. Vale salientar que parte-se do pressuposto que todos os casos têm alguma ação de SCS, e que, portanto, assume-se que as análises trazem a representação dos aspectos institucionais para além dos operacionais.

### 4.1 Caso 1 - Indústria de Materiais Escolares e Produtos de Saúde (Brasil)

Para o desenvolvimento da análise institucional, inicialmente deve-se apresentar quais são os atores que formam o campo organizacional em torno do caso. Assim, para o Caso 1 são identificadas voltados à sustentabilidade: alta gestão, clientes e fornecedores, prestadores de serviço, consumidores e colaboradores, Instituto Paulo Freire, Universidade de Santa Cruz (Unisc), e governo. Todos estes estão relacionados no sentido de efetivar a nova proposta da empresa em “unir pessoas e organizações para criar soluções sustentáveis”. Desde 2009 suas atividades e estratégias se modificaram e buscam contribuir para a sustentabilidade dentro de suas ações e estimulando mudanças ao longo da cadeia de suprimento.

Assim, a formação da lógica institucional se evidencia neste caso pela dinâmica na construção de uma prática de sustentabilidade legitimada pelos envolvidos. Na medida em que há legitimação (SCOTT, 1998), traz-se à tona que o processo de institucionalização é visível e compartilhado. Para Thornton & 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 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 (cotidiana).

O conceito de lógica institucional, segundo Thornton & 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, no caso, é visível a relação entre contexto de atuação (espaço) - cadeia de suprimento - 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 isto está baseado num processo socialmente construído. O que ratifica ainda mais a afirmação de haver a formação de uma lógica voltada à sustentabilidade. 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 (alta gestão) -, 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 das já existentes.

#### **4.2 Caso 2 - Agroindústria de Produtos Ecológicos (Brasil)**

No sentido de entender o que ocorre com o Caso 2, foram identificados como aqueles que compõem seu campo organizacional: cooperados, grupo de gestão, governo, parceiros, grupo ecomulher, fornecedores e clientes. Por assumir o formato de uma cooperativa, o tem-se que o campo desta organização é mais restrito e focado no objetivo proposto, qual seja: a busca por uma agricultura sustentável. Com ações de sustentabilidade considerando todas as dimensões da sustentabilidade, o foco no ambiental pode ser ressaltado, mas a dimensão econômica recebe bastante destaque na medida em que se propõe o foco nas expectativas e ações dos cooperados, fato este que impacta diretamente na dimensão social.

Para entender a consolidação de uma possível lógica institucional da sustentabilidade, ao se considerar que o foco da cooperativa sempre foi a produção orgânica, é necessário considerar o processo de institucionalização e como a prática da sustentabilidade se efetiva. Esta análise apenas se faz 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. Segundo o presidente da cooperativa, o grupo de gestão norteia as decisões e apenas após assembleia geral é que há o desenvolvimento do que ali foi planejado. Ratificando a ideia de legitimidade interna, como na fala:

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 [de compostagem, base para o biogás].

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 (resultado de pesquisas feitas pela organização) 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 & 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 há a prática de sustentabilidade por parte da organização, com certa capacidade de agência do empreendedor institucional (grupo de gestão) em influenciar nas ações que são observadas. Todavia a estrutura está restrita ao processo de integração e empoderamento que foi observado na redução de camadas existentes em sua cadeia de suprimento. Assim, a estrutura do relacionamento cadeia de suprimento praticamente desaparece, no que se refere à sua dinâmica de atuação, 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.

### 4.3 Caso 3 - Indústria Automobilística (Reino Unido)

A pesquisa realizada neste caso identificou como atores que compõem o campo que circunda a organização: *greenpeace*, União Europeia, comitê institucional (alta gestão), sociedade de fabricantes e comerciantes de motor, *Business in the community* (associação), fornecedores, clientes, colaboradores e grupo de governança. Resultante de uma fusão das principais marcas automotivas do Reino Unido, esta empresa busca dar continuidade ao que vinha sendo desenvolvido, mas a partir

de um novo perfil amplia o foco no programa de inovação ambiental e na análise do ciclo de vida do produto, para a redução do impacto no meio ambiente causado. Além disso, possui um conjunto amplo de ações sociais no mundo.

Para a promoção da nova lógica e sua aplicação na cadeia de suprimento, é necessária a compreensão do processo de institucionalização para além das ações pontuais. 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, relacionados as suas atividades no mercado, 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 dificulta a busca pela estabilidade já que em não está interagindo estes não podem legitimar. Como indicado por Machado-da-Silva, Fonseca & 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 lógica seguida.

O conceito de lógica institucional, para Thornton & 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. Segundo mensagem da empresa, nos relatórios de 2012 e 2013:

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. [...] [Todavia, segundo eles], estamos encorajando nossos 150 principais fornecedores a fazer melhorias ambientais, principalmente pela utilização da ISO 14001 [tradução livre].

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 lógica para sustentabilidade 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.

#### 4.4 Caso 4 - Prestadora de Serviço - Universidade (Reino Unido)

Como já mencionado, a constituição do campo se faz necessária para se compreender o contexto ao qual a sustentabilidade em cadeias de suprimentos tem se estruturado. Assim sendo, foram identificados como atores para este Caso: alta gestão, grupo de trabalho para a sustentabilidade (GTS), grupo de compras sustentáveis, *Planet & Planet League* (associação externa), estudantes, comitê de ética, e grupo de energia e ambiente. Centrando-se suas atividades na busca por modificar a maior quantidade de aspectos físicos que gerem impacto e na entrega por serviços educacionais que facilitem a constituição de profissionais preocupados com a sustentabilidade, a instituição assume um conjunto amplo de ações.

Por meio de uma estratégia e da criação de competências isso pode ser identificado na instituição. No entanto, para que a institucionalização seja efetiva 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, e reconhece-se a legitimação dos colaboradores às 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* das universidades sustentáveis britânicas, 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 existente na empresa para compras, 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 sustentabilidade 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 & Kury (2005), a lógica 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 (alta gestão) para a construção do novo, ou seja, nesta relação a agência do agente gera mudança na estrutura e então pode buscar uma nova etapa rumo a SCS.

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.

#### **4.5 Aproximando as Análises Institucionais**

A partir das informações apresentadas, 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. O que foi representado nesta pesquisa pelos aspectos de capacidade de agência e legitimidade. Assim sendo, o Quadro 2 representa o resultado para cada caso estudado e a aderência da SCS a partir da análise institucional.

<b>Variável</b>	<b>Caso 1</b>	<b>Caso 2</b>	<b>Caso 3</b>	<b>Caso 4</b>
Capacidade de Agência	Sim	Parcial	Parcial	Sim
Legitimidade das ações	Sim	Sim	Parcial	Parcial
Prática da sustentabilidade	Sim	Sim	Não	Sim
Lógica Institucional (sustentabilidade)	Sim	Parcial	Não	Parcial

Quadro 2 - Quadro-resumo dos resultados identificados.

Fonte: Elaboração Própria

De acordo a análise institucional realizada, à medida que o caso possui cada uma das variáveis análise há a efetiva inserção da sustentabilidade em sua cadeia de suprimento. Pode-se observar que dentre os casos estudados apenas o primeiro possui a lógica institucional para a sustentabilidade assim como todos os aspectos institucionais corroborando neste sentido. Fica evidente que para os Casos 2 e 4 há suporte institucional pela capacidade de agência e prática da sustentabilidade, mas não se assume uma lógica de sustentabilidade, que pode ser modificada a partir de mudanças e reduções

de incertezas em seus mercados. No caso 3, não há base institucional para lidar com sustentabilidade em cadeia de suprimento, portanto, o que havia de reconhecimento prévio sobre este precisa ser repensado e as ações internas levadas para um foco maior na prática para além do discurso. Com esta visão, os casos demonstram que para haver a SCS de fato, a dinâmica institucional deve ser bem definida e constituída a partir de todas as atividades inerentes ao contexto interno e a cadeia de suprimento em si.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E IMPLICAÇÕES DA PESQUISA**

A partir do objetivo de identificar a dinâmica institucional que circunda a inserção da sustentabilidade em cadeias de suprimento, esta pesquisa representa a busca pela validação empírica de aspectos centralmente estudados teoricamente, em um contexto real. Segundo Touboulis & Walker (2015) a teoria institucional apresenta-se como uma das mais propensas para se estudar o tema, no entanto no contexto de SCS pouco se pesquisa nesse sentido. Com o desenvolvimento da pesquisa, aqueles autores que se propunham a focar esta discussão (como Glover *et al.*, 2014) se limitam a entender aspectos muito pontuais que dificultam a visualização da contribuição da teoria para a prática. Fato este evitado por esta pesquisa e utilizado como suporte para o seu desenvolvimento como um todo.

Desse modo, a pesquisa atendeu ao objetivo proposto e, ao mesmo tempo, traz outra noção para a utilização da Teoria Institucional na compreensão de sustentabilidade em cadeias de suprimento. Assim, numa perspectiva teórica este estudo contribui na validação do uso desta teoria como suporte para pesquisas sobre o tema, assim como pela inserção da lógica institucional e da sustentabilidade como prática, traz novas propostas e lentes potenciais de pesquisa na área. Além disso, no contexto prático, a contribuição central está em demonstrar para os praticantes que para que a SCS se torne efetiva uma dos possíveis caminhos a serem seguidos é a criação de uma maior consistência institucional, o que reduz as incertezas em torno das ações desta organização, bem como representa o que tem sido desenvolvido.

Esta pesquisa não pode ser assumida como a mais completa, portanto, não foge das responsabilidades e possui algumas limitações. No contexto de execução, há limitação no uso de discussões focadas apenas na organização focal, ou seja, caso outras vozes tivessem sido ouvidas resultados mais consistentes ou diferentes poderiam ter emergido. Quanto ao texto em si a limitação está em reduzir uma discussão tão detalhada a um espaço tão limitado, o que pode ter criado barreiras para a compreensão da dinâmica institucional como um todo. Fato este que limitar, mas não omite as contribuições e avanços de pesquisa. Novas pesquisas devem focar um detalhamento maior sobre a vida institucional e identificar a partir de novas visões (teóricas e metodológicas) como lidar com a sustentabilidade em cadeia de suprimento.

## REFERÊNCIAS

---

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

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

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

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

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

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

BOXENBAUM, E.; JONSSON, S. Isomorphism, diffusion and decoupling. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY, R.(Eds.) **The SAGE handbook of Organizational Institutionalism**. Califórnia, EUA: SAGE Publications, 2008.

CARTER, C. R; EASTON, P. L. Sustainable supply chain management: evolution and future directions. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v.41, n.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**, v.38, n.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, C. A.; ANDRADE, J.; MARIZ, L. A. Mudança na teoria institucional. In: ANAIS DO XXIX ENCONTRO DA ANPAD. Brasília, DF, 2005.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

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**, v.45, n.2, p.74-89, 2005.

GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. 2.ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

GLOVER, J. L. et al. An Institutional Theory perspective on sustainable practices across the dairy supply chain, **International Journal of Production Economics**, v.152, p. 102-111. 2014.

GOVINDAN, K.; SEURING, S.; ZHU, Q.; AZEVEDO, S. G. Accelerating the transition towards sustainability dynamics into supply chain relationship management and governance structures, **Journal of Cleaner Production**, v. 112, p. 1813-1823, 2016.

GRANOVETTER, M. Economic Action and Social Structure: the problem of embeddedness, **The American Journal of Sociology**, v.91, n.3, p. 481-510, 1985.

GREENWOOD, R. et al. Introduction. In: \_\_\_\_\_. **The SAGE handbook of Organizational Institutionalism**. Califórnia, EUA: SAGE Publications, 2008.

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**, v.30, n.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**, n.25, p.573-580, 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**, v.45, n.4, p. 18-25. 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.

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**, v.22, n.2, p.1-25, 2001.

NEUTZLING, D. M. **Gestão estratégica da sustentabilidade em cadeias de suprimentos: um estudo multicaseos**. Tese (Doutorado). 231f. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: RS, 2014.



PAGELL, M.; SHEVCHENKO, A. Why research in Sustainable Supply Chain Management should have no future, **Journal of Supply Chain Management**, v.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.

SACHS, I. **Rumo à ecossocioeconomia: teoria e prática do desenvolvimento**. São Paulo: Cortez, 2007.

SCOTT, W. R. **Organizations: rational, natural and open systems**. 4th. London: Prentice Hall, 1998.

SEURING, S. Supply Chain Management for sustainable products – insights from research applying mixed methodologies, **Business and Strategy and the Environment**, v.20, p. 471-484, 2011.

SEURING, S.; MÜLLER, M. From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. **Journal of Cleaner Production**, v.16, p.1699-1710, 2008.

SILVA, M. E. **A formação da lógica institucional da sustentabilidade em cadeias de suprimento: um estudo no Brasil e no Reino Unido**. Tese (Doutorado). 260f. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: RS, 2015.

SILVA, M. E.; NASCIMENTO, L. F. M. (Re)Pensando a intersecção entre sustentabilidade e cadeias de suprimento. **Revista Espacios**, (Caracas), v. 37, n. 4, p. 7, 2016.

SILVA, M. E. et al. 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**, v.167, p.156-169, 2015.

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**. CT: JAI Press, 2005. p.125-170

THORNTON, P. H.; OCASIO, W. Institutional Logics. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY, R.(Eds.) **The SAGE handbook of Organizational Institutionalism**. Califórnia, EUA: SAGE Publications, 2008.

\_\_\_\_\_. Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958–1990. **American Journal of Sociology**, v.105, n.3, p.801–843. 1999.

THORNTON, P. H.; OCASIO, W.; LOUNSBURY, M. **The Institutional Logics perspective: a new approach to culture, structure and process**. Reino Unido: Oxford University Press. 2012.

TOUBOULIC, A.; WALKER, H. Theories in sustainable supply chain management: a structured literature review, **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v.45, n.1/2, 2015.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. 5.ed. Califórnia, EUA: SAGE Publications. 2014.