

Estimulando Sustentabilidade na Cadeia de Suprimento a partir do Capital Social

GUSTAVO PICANÇO DIAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC

FERNANDO LUIZ EMERENCIANO VIANA
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA

MINELLE ENEAS DA SILVA
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA - UNIFOR

Estimulando Sustentabilidade na Cadeia de Suprimento a partir do Capital Social

1. INTRODUÇÃO

A inclusão de elementos de sustentabilidade à literatura de cadeia de suprimento (*supply chain*) tem ocorrido a partir da incorporação do *Triple Bottom Line* (TBL), ou seja, das dimensões econômica, social e ambiental (Elkington, 2002), as relações operacionais que envolvem dada cadeia. Esta inclusão gera vantagens competitivas para as organizações, uma vez que aprofunda os conceitos gerenciais e inclui os *stakeholders* nesse processo (Beske & Seuring, 2014). Todavia, este debate ainda demonstra forte ênfase a partir de conversas norte americanas e europeias (Gold & Schleper, 2017), o que estimula a necessidade pensar novas maneiras de observar o tema em relação a construir um pensamento mais alinhado com elemento locais, como no caso da América do Sul e do Brasil.

A literatura tem apresentado diferentes formas de inclusão das dimensões da sustentabilidade ao longo da cadeia de suprimento. Assim, como observado em diversas revisões de literatura, os artigos sobre o tema *sustainable supply chain management* (SSCM) têm apresentado tanto uma visão unitária por dimensão, como a integração do TBL para o desenvolvimento de suas argumentações (Ashby et al., 2012; Carter & Easton, 2011; Roy et al., 2018; Touboulic & Walker, 2015). Entre estes, a dimensão social possui uma menor incidência nos trabalhos acadêmicos, e a sua inclusão ainda não é clara para a literatura de SSCM (Morais & Silvestre, 2018; Touboulic & Walker, 2015; Villena et al., 2011)

Além disso, são diversas as categorias, práticas e/ou indicadores utilizados para debater sustentabilidade em cadeia de suprimento, o que demonstra a emergência do tema. De acordo com Beske e Seuring (2014), cinco categorias poderiam ser utilizadas, a saber: orientação, continuidade, colaboração, gestão de risco e pró-atividade. Para o presente estudo, busca-se o foco em colaboração, uma vez que este elemento demonstra maior aderência nos diversos estudos sobre SSCM (Touboulic & Walker, 2015b, 2015a). Por meio dela, são gerados integrações de conhecimento e cooperação nas organizações (Cousins, et al. 2006). Por outro lado, a colaboração auxilia as firmas na geração de recursos e competências voltadas à sustentabilidade (León-Bravo, et al. 2017).

Numa visão pragmática, a colaboração pode gerar processos de integração tecnológica e logística, melhoria de comunicação e desenvolvimento compartilhado (Beske, & Seuring, 2014). Apesar desta visão, segundo a visão relacional (Dyer & Singh, 1998), a geração da colaboração nasce a partir da geração de confiança entre os agentes participantes dessa cadeia (Walker et al., 2008). Dessa forma, a discussão central acerca de como a colaboração pode gerar elementos de difusão da sustentabilidade, deve se iniciar a partir da compreensão das relações de confiança geradas pelos membros da cadeia de suprimento.

A confiança representa o elemento central na construção de relacionamento entre os atores sociais. Quanto maior relação de confiança, mais forte é a relação entre os membros em um contexto social. Segundo a Teoria do Capital Social, podem ser observadas três dimensões que facilitam o seu desenvolvimento, são elas: relacional, cognitiva e estrutural. Assim, de forma objetiva, esta teoria busca compreender como os agentes sociais constroem as redes de relacionamentos levando em consideração diversos elementos como confiança, afinidade, cooperação e ações coletivas. Estes fatores, formam redes de relacionamentos orientadas ao compartilhamento de códigos, linguagens, cooperação e condutas entre os membros (Coleman, 1990; Lester, 2013; Nahapiet & Ghoshal, 1998).

Para a Teoria do Capital Social a compreensão da relação entre agentes é fundamental ao entendimento de como ideias, atividades e processos são desenvolvidas em um grupo social. A definição das relações de poder é um outro aspecto também abordado por essa teoria

(Granovetter, 2000). A partir dessas considerações, torna-se claro que os aspectos formadores da colaboração na cadeia de suprimento orientada para a sustentabilidade se desenvolvem a partir dos aspectos confiança, afinidade, cooperação e ações coletivas, os quais são formadores do capital social. Para esta teoria, estes aspectos antecedem a existência de colaboração.

Para entender como membros da cadeia de suprimento se relacionam na inserção do TBL é fundamental a compreensão de qual posicionamento estes possuem em relação à sustentabilidade. Portanto, o presente trabalho busca entender como o capital social pode ser incorporado ao debate de sustentabilidade como um meio de fomento de elementos sociais na cadeia de suprimentos. Como arcabouço teórico desta pesquisa têm-se os estudos do capital social cognitivo (Nahapiet & Ghoshal, 1998), estrutural e relacional (Granovetter, 1985). Além disso, são usados modelos operacionais de SSCM baseados nos trabalhos de Pagell e Wu (2009) e Beske e Seuring, (2014).

Para um melhor entendimento de como a dimensão social pode ser introduzida ao debate de SSCM, a partir da teoria do capital social, escolheu-se realizar um ensaio teórico, na busca por reflexões profundas e minuciosas acerca da temática abordada (Meneghetti, 2011). Esta visão demonstra possibilidade de construção de uma relação ainda pouco desenvolvida na literatura nacional e internacional, o que corrobora a contribuição deste ensaio para o avanço da literatura no tema.

Para melhor compreender o presente trabalho, além da introdução são apresentados elementos de sustentabilidade em cadeia de suprimento e da teoria de capital social. Em seguida, são expostos os argumentos que demonstram a forma como o capital social contribui para os modelos atuais de SSCM e, por fim, as considerações finais desta discussão.

2. ELEMENTOS DE SUSTENTABILIDADE EM CADEIAS DE SUPRIMENTO

Os estudos sobre sustentabilidade em cadeias de suprimento começam a demonstrar sua relevância a partir de pesquisas publicadas em 2008 (Ashby et al., 2012). Seuring e Müller (2008) trazem a necessidade de uma visão estratégica na cadeia de suprimento no sentido de observar de onde vêm as influências para tal mudança. Já Carter e Rogers (2008) debatem sobre uma visão mais ampla, discutindo como a sustentabilidade poderia ser observada de forma mais direta. Os modelos para debater sobre cadeias de suprimento orientadas para a sustentabilidade surgem na literatura de SSCM como estruturas operacionais de inclusão dos aspectos sociais, ambientais e econômicos à gestão do negócio. Entre tais modelos, destacam-se os apresentados por Pagell e Wu (2009) e Beske e Seuring (2014).

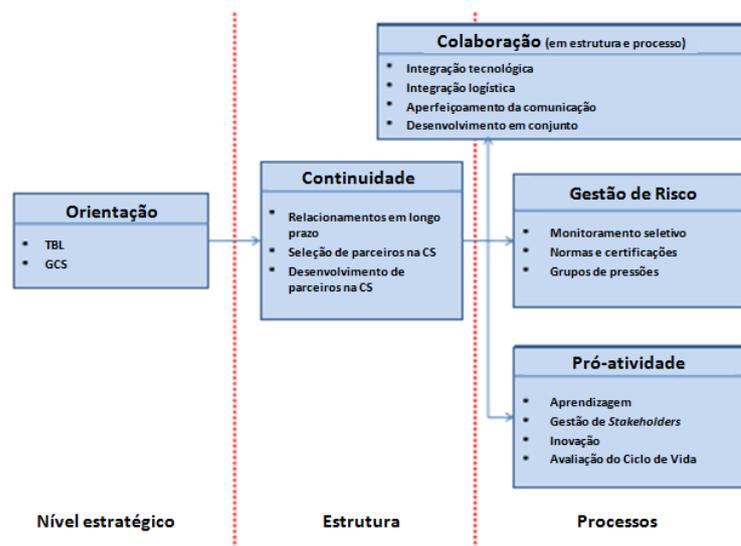
Baseado nesta visão, os modelos supracitados de SSCM podem contribuir para um entendimento macro sobre a efetiva aproximação entre sustentabilidade e gestão de cadeias de suprimento. Assim, percebe-se que em um estudo com base em múltiplos negócios, Pagell & Wu (2009) descrevem SSCM como um conjunto de práticas necessárias à gestão dos negócios:

- Transparência – tratado pelos autores como sinônimo de compartilhamento de informações;
- Rastreabilidade – formado por um conjunto de medidas baseado em continuidade, colaboração, certificação dos fornecedores, desenvolvimento de ações de desempenho social e ambiental por parte dos fornecedores.
- Certificação de fornecedor – medida de garantia de práticas seguras de trabalho e não uso, por exemplo, de trabalho infantil e ou escravidão;
- Descomoditização – mudança na seleção de fornecedores de tradicionais para não tradicionais (locais).

Como recorte, os elementos relacionais deste modelo são apresentados pela transparência, que trata do compartilhamento de informações na cadeia, e da rastreabilidade através da colaboração e coordenação. Segundo Pagell e Wu (2009), estes últimos são características necessárias e fundamentais na relação entre os atores que compõem a cadeia de suprimento orientada para a sustentabilidade.

Em um modelo mais recente na literatura de SSCM, Beske e Seuring (2014) apresentam um conjunto de práticas integrativas gerenciais, no qual o processo de colaboração é destacado de forma estratégica entre nível estrutural e operacional (Figura 1). Para os autores, este construto é formado por elementos de cooperação, coordenação e comunicação em cadeia de suprimento.

Figura1: Categorias e práticas para a sustentabilidade em cadeias de suprimento



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

Como se observa na figura, são cinco as categorias separadas em níveis hierárquicos. Colaboração se apresenta como algo intermediário ou sobreposto a dois níveis (estrutura e processos) de forma que sua contribuição advém de diferentes fontes de influência na cadeia de suprimento. Considerando a ênfase nesta categoria, seu caráter relacional pode facilitar a contribuição para um maior envolvimento entre todos os membros da cadeia. No entanto, para melhor compreender a proposta dos autores, se faz necessário debater cada um dos pontos de forma detalhada:

- **Orientação:** a dedicação para a sustentabilidade e para a gestão da cadeia de suprimento deve estar incorporada ao nível estratégico da organização, ou seja, pressupõe o suporte da alta gestão. Está diretamente relacionado ao engajamento da empresa com sustentabilidade em toda a cadeia de suprimento.
- **Continuidade:** considera a melhoria no desempenho da cadeia, e não apenas de uma das empresas que a compõem. Tem a ver com o benefício mútuo (*win-win*) gerado pelos relacionamentos, o que deve contribuir com a estabilidade dos parceiros da cadeia de suprimento ao longo do tempo. Em termos de práticas, inclui relacionamentos de longo prazo, seleção de parceiros da cadeia de suprimento e desenvolvimento de parceiros da cadeia de suprimento.
- **Colaboração:** compreende o compartilhamento de uma infraestrutura de Tecnologia da Informação (TI) e de processos operacionais entre as empresas (ou seus departamentos)

que compõem a cadeia de suprimento. A colaboração contribui para a redução dos custos operacionais, para a redução da incerteza, bem como para a aprendizagem interorganizacional. Em termos de práticas, essa categoria envolve integração tecnológica, integração logística, melhoria da comunicação e desenvolvimento conjunto.

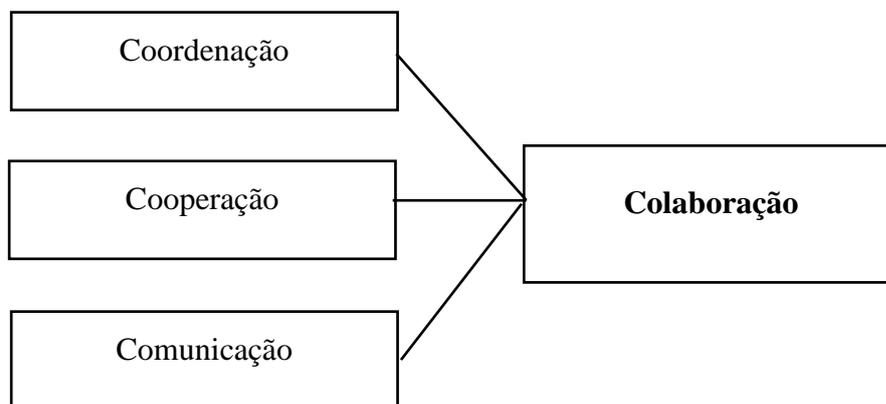
- **Gestão de Risco:** esses riscos incluem a probabilidade de ruptura da cadeia de suprimento devido à base reduzida de fornecedores, bem como problemas relacionados à imagem (reputação) das empresas, devido a desastres ambientais, ou mesmo práticas de exploração de mão de obra (trabalho infantil e/ou regime de escravidão). As práticas associadas à gestão de risco incluem a definição de padrões e certificação, monitoramento seletivo e a identificação de grupos de pressão.
- **Proatividade:** empresas engajadas em desenvolver práticas de sustentabilidade são consideradas proativas, pois utilizam novas tecnologias e novas metodologias para seguir um novo caminho. Desse modo, as empresas utilizam ferramentas para fomentar a inovação na cadeia de suprimento. Em termos de práticas, essa categoria inclui a aprendizagem, gestão de *stakeholders*, inovação e avaliação do ciclo de vida.

A necessidade de integração, a colaboração, a cooperação e a comunicação são aspectos fundamentais na relação entre compradores e fornecedores (Beske & Seuring, 2014). Desse modo, a relação entre fornecedor e comprador existe por meio da interação de indivíduos existentes nesta cadeia de suprimento, e, portanto, as relações sociais, neste contexto, são de grande importância para o desenvolvimento gerencial da cadeia de suprimento.

Dessa forma, cabe ressaltar que somente estes aspectos possuem capacidade relacional necessária à construção de um posicionamento orientado para a geração de elementos de sustentabilidade em cadeias de suprimento. A cooperação é considerada como a melhor prática gerencial para a organização, na visão dos fornecedores (Pagell & Wu, 2009). Já a colaboração é o meio comum de direcionamento das companhias na cadeia de suprimento para o compartilhamento de informações, construção de alianças estratégicas, desempenho, redução dos custos e inventários (Chen & Paulraj, 2017).

Para a geração de colaboração e cooperação a confiança representa o elemento fundamental neste processo, tendo a comunicação como elemento de difusão destes fatores (Walker et al., 2008). Uma forte relação de confiança é pré-requisito para a realização da colaboração (Kottila & Ronni, 2008). Dessa forma, elementos como coordenação, cooperação e comunicação, apontados pela literatura, representam formas estruturais na geração de colaboração na cadeia de suprimentos (Figura 2).

Figura 2: Elementos de colaboração na SSCM



Fonte: Elaborado pelos autores

É possível compreender que os elementos construtores do processo de colaboração na cadeia de suprimento são, necessariamente, gerados a partir de uma atividade de relacionamento social, e, portanto, o estudo sobre a origem formadora dessas relações é fundamental à compreensão de como esta cadeia gera elementos colaborativos direcionados à sustentabilidade. A colaboração, em uma estrutura social, representa a base de formação do capital social. As relações entre fornecedores e compradores constitui uma potencial forma de geração de capital social (Coleman, 1990).

A partir da visão organizacional, entende-se que a coordenação, cooperação e comunicação são elementos centrais ao processo de colaboração, porém para sua formação é necessária uma profunda compreensão dos elementos formadores do capital social. A teoria do capital social estuda como as relações sociais ocorrem por meio de redes de relacionamentos (dimensão estrutural) configuradas por meio de compartilhamento de códigos e linguagens (dimensão cognitiva) e geridas por meio de confiança, normas e obrigações (dimensão relacional) facilitando a comunicação e trocas entre as firmas (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Tsai & Ghoshal, 1998). A próxima seção apresenta de forma mais detalhada os diferentes elementos do capital social.

3. TEORIA DO CAPITAL SOCIAL

A Teoria do Capital Social é construída a partir de três modelos existentes de trocas sociais: o cognitivo, o estrutural e o relacional (Nahapiet & Ghoshal, 1998). As redes de relacionamento (trocas) baseadas na confiança e de uma consensual alocação das regras, estabelecidas a partir das normas (Coleman, 1990), constituem o ponto central da teoria do capital social.

A construção de redes sociais tem grande importância no desempenho das firmas (Baker & Obstfeld, 1999), uma vez que se ampliam as relações. Os vários aspectos formadores do capital social facilitam as ações e interações dos indivíduos dentro de uma estrutura social (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Esta estrutura é construída por meio das relações em círculos sociais como, de amizade, familiar ou por meio das relações de trabalho nas firmas (Coleman, 2010)

Para o capital social cognitivo a interação ocorre por meio do compartilhamento de códigos, linguagens, narrativas e práticas dentro das organizações, objetivando o comprometimento das atividades e direcionamentos aos objetivos (Villena et al., 2011; Tsai & Ghoshal, 1998). Esse compartilhamento relaciona com os objetivos coletivos e as aspiração dos membros de uma organização (Tsai & Ghoshal, 1998). Na dimensão cognitiva o compromisso gerado entre as partes leva a um profundo conhecimento do porquê que as relações existem e como elas contribuem para a compatibilidade dos objetivos coletivos (Villena et al., 2011).

As visões estrutural e relacional foram originalmente difundidas por Granovetter (1983), em um trabalho intitulado: “*The Problem of Embeddedness*”. Neste estudo, o autor faz duras críticas ao modelo neoclássico de produção, que minimiza as relações sociais nas decisões racionais e de interesse pessoal. De acordo com Granovetter (1983), a visão econômica está submersa nas relações sociais que geram redes de relacionamento, por meio de em *embeddedness* (imersão) estrutural, e um *embeddness* (imersão) relacional. Para o autor, as pessoas se relacionam entre si por afetividade sem que aja interesse econômico por trás desta relação

A imersão estrutural está baseada em como as relações de confiança podem gerar estruturas relacionais (Granovetter, 1985). Estas estruturas de associação são expressas por meios de conexões baseadas em interações intencionais e ou afetivas, com o objetivo de gerar fluxos tangíveis (produtos ou serviços) e intangíveis (informação) (Tsai & Ghoshal, 1998).

Com relação ao capital social relacional, sua formação nasce a partir das relações de confiança, respeito e amizade entre os atores. Seu processo de interação é baseado na confiança, objetivando uma forte estrutura social e um melhor compartilhamento das informações em direção a um ponto de vista coletivo (Tsai & Ghoshal 1998). Segundo Granovetter (2000) e Woolcock (2007), um baixo nível de confiança pode levar o negócio à fraude em uma estrutura não controlada. Em seu trabalho intitulado, *a Theoretical Agenda for Economic Sociology*, Granovetter (2000), refuta a racionalidade pura no processo decisório das empresas, e aponta duas relações existentes do *embeddedness* relacional nas firmas:

- Relação Horizontal – a cooperação surge através das consequências comportamentais de confiança ou solidariedade. A cooperação deriva das relações e redes pessoais. Estruturas sociais deficitárias, com laços fracos, tornam difícil o processo de mobilização. De forma contrária, as relações fortes geram resultados sociais progressivos.
- Relação Vertical – deriva a definição de poder das firmas, tendo como consequência a dominação e a conformidade. Esta relação é contrária à cooperação. O poder e a cooperação, ou conformidade, é melhor definida pelo autor como a capacidade de controlar as incertezas (Granovetter, 2000).

A relação de confiança na geração de cooperação só poderia ocorrer em uma relação horizontal, uma vez que a orientação hierárquica vertical de uma firma geraria um posicionamento de dominação e conformidade e, dessa forma, não haveria o processo de cooperação entre os atores da cadeia de suprimento.

Dessa forma, o processo de imersão social é, segundo Granovetter (1985), contrário à ideia de existência de confiança no ambiente organizacional tradicional. Para a visão horizontal dos negócios, Woolcock (2007) aponta que o processo autônomo gerado pelas relações de confiança pode até ser condição necessária para a sobrevivência de negócios cooperados e pequenos empreendimentos, mas torna-se ineficiente no desenvolvimento a longo prazo.

Para a economia sociológica (Granovetter, 2000) a variável econômica está desassociada do fator social. Dessa forma, estruturas originárias da economia neoclássica, como os modelos práticos de SSCM (Beske & Seuring, 2014; Pagell & Wu, 2009), não poderiam ser explicadas por essa visão da imersão social. Entretanto, cabe ressaltar que estudos seminais (Coleman, 1990; Nahapiet & Ghoshal, 1998; Putnam, 1995) refutam a existência de dissociação do fator econômico do social. Esses autores consideram a existência de formação do capital social em um ambiente econômico liberal.

Numa aproximação dos aspectos econômicos aos sociais, a *Relacional Work* (Zelizer, 2012) critica o posicionamento da economia sociológica (Granovetter, 2000). Para esta visão, as transações econômicas são fundamentalmente transações sociais e, portanto, para a teoria, o capital social pode ser introduzido por meio do estudo da confiança, das redes de interação social, e do compartilhamento de informações na construção do processo de colaboração nos negócios.

Como exemplo à teoria apresentada, Zelizer (2012) apresenta a relação de casamento como um modelo em que, além da existência do laço pessoal de afetividade, há um processo de transação econômica, quando se trata do sustento financeiro do casal. Ainda em seu trabalho, as atividades econômicas são precedidas de quatro elementos:

1. Camadas sociais distintas – conexões com os indivíduos e grupos pertencentes ao grupo econômico individual;
2. Conjunto de transações econômicas – interações e práticas sociais em direção à concretização de bens e serviços (ex. presentear, emprestar, trocar, vender, subornar, roubar, compensar);

3. Meios de transação – meios de valor utilizados em transações materiais de direito a bens e serviços, dinheiro em papel e eletrônico, fichas de casino, fichas de comida e bebida e favores;
4. Significados negociados – entendimentos dos participantes sobre os significados de relações, transações e mídia, incluindo sua avaliação moral, combinado com constante negociação, modificação e contestação daqueles significados.

Assim sendo, a atividade econômica se insere nas relações pessoais e estas são mais ou menos acentuadas a partir do grau e da influência da relação entre os atores (ex. pai, mãe, vendedor, comprador, amigo, opressor etc.). Desta forma, o presente estudo segue o entendimento de que as relações sociais estão atreladas ao fator econômico, e que a geração do capital social pode explicar as relações entre os atores de uma cadeia de suprimento, uma vez que apresenta elementos construtores de colaboração na SSCM. Em seus estudos, Villena et al. (2011) mostram que as três formas de capital social têm uma relação linear positiva no desenvolvimento operacional e estratégico do negócio. Ainda segundo os autores, o capital relacional reduz o movimento oportunista e facilita o comportamento cooperativo.

Assim sendo, a geração do Capital Social aprimora as relações sociais de forma a criar elementos de colaboração em SSCM. A próxima seção apresentará, de forma mais clara, como o relacionamento pode ser aprimorado.

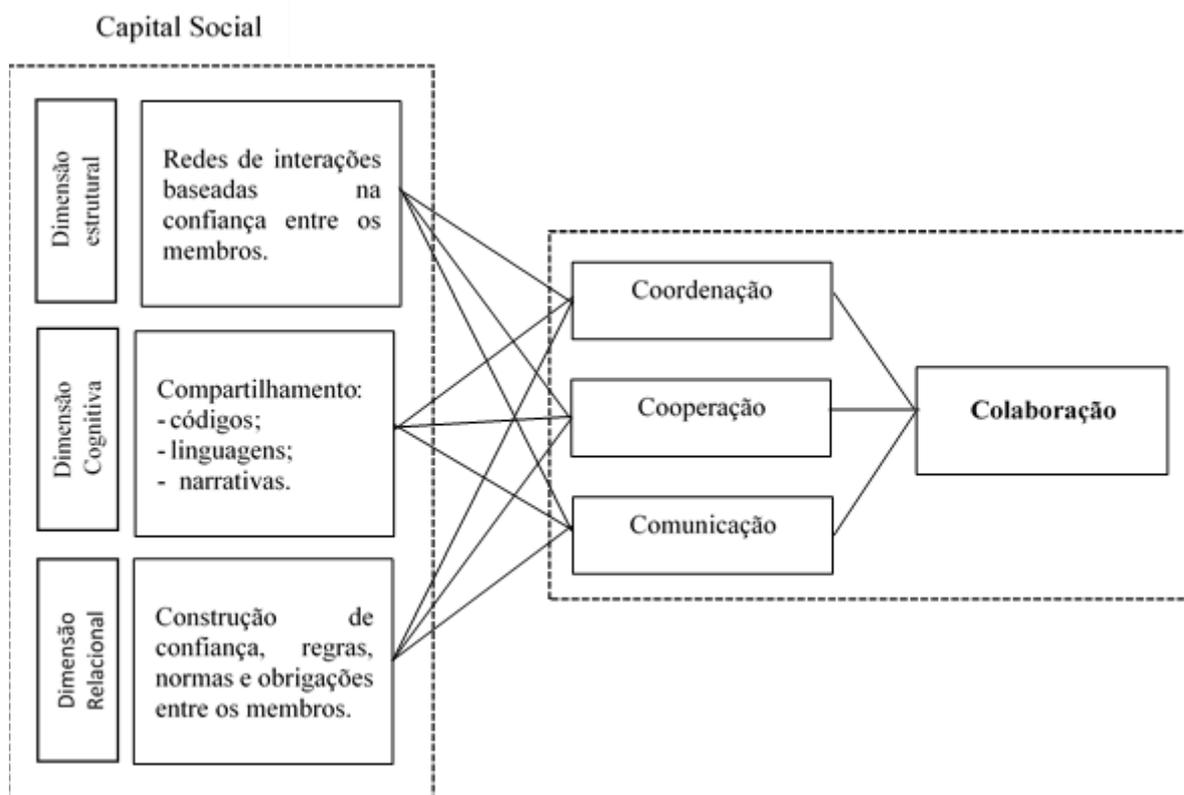
4. A CONSIDERAÇÃO DO CAPITAL SOCIAL AOS MODELOS PRÁTICOS DE SUSTENTABILIDADE NA CADEIA DE SUPRIMENTO

Considerando que a base para o desenvolvimento da colaboração é, necessariamente, uma relação social baseada na confiança, em redes de relacionamento e no compartilhamento de comunicação, percebe-se a necessidade de se aproximar a literatura atual de uma base teórica que auxilie na explicação destes aspectos. Segundo Touboullic e Walker (2015), dos artigos estudados em sua revisão de literatura, nenhum utilizou a teoria do capital social como base argumentativa. Já para Ashby et al. (2012), um dos caminhos para se discutir a dimensão social perpassa a visão do capital social. Com esta noção, entende-se que o conjunto de aspectos difundidos por Pagell & Wu (2009) e Beske & Seuring (2014) não pode ser estruturado senão por meio dos estudos das relações sociais.

A falta de confiança entre os atores que compõe a cadeia de suprimento é uma barreira para o desenvolvimento da dimensão de colaboração (Walker et al., 2008). Tal aspecto se mostra claro para Dania et al. (2018) quando os autores indicam que confiança tem sido o tema mais estudado na discussão sobre colaboração e SSCM e que assume um papel de destaque nas relações envolvidas em uma dada cadeia de suprimento. Sendo assim, entende-se que as dimensões de formação do capital social apresentam-se como elementos-chave para a construção de uma orientação para a sustentabilidade. A junção desses conceitos é compreendida a partir do modelo apresentado na Figura 3.

Como se observa na ilustração, acredita-se que a colaboração pode ser melhor difundida por meio de um aprimoramento das construções sociais entre os membros da cadeia de suprimento. A base para o aprimoramento deste construto se organiza a partir dos estudos das dimensões cognitivas, estruturais e relacionais, as quais apresentam relação direta com a cooperação, a coordenação e a comunicação. A aproximação entre as dimensões e os elementos de colaboração demonstram haver uma preocupação em detalhar e direcionar quais são os elementos que estão envolvidos na perspectiva de SSCM.

Figura 3: formação do capital social na SSCM.



Fonte: Elaborado pelos autores, baseado nos achados de (Beske & Seuring, 2014; Granovetter, 2000; Nahapiet & Ghoshal, 1998; Tsai & Ghoshal, 1998; Pagell & Wu, 2009)

As redes de interações, formadas a partir da geração de confiança entre os membros sociais (dimensão estrutural), tem na cooperação o elemento formador de novas redes relacionais. Uma vez estabelecida a relação de confiança, amplia-se a cooperação entre os membros sociais. Segundo Putnam (2000), a cooperação é um benefício comunitário gerado a partir da confiabilidade e reciprocidade entre membros individuais de uma comunidade.

A estruturação das novas redes ocorre a partir do compartilhamento de comunicação e das regras de coordenação geradas a partir da relação de confiança. Em outras palavras, em cadeias de suprimento, a cooperação na rede de relacionamento se organiza a partir de uma orientação clara quanto aos elementos de sustentabilidade (comunicação), e uma estruturação dessa cadeia (coordenação) em relação a estes elementos.

Para a formação do capital cognitivo, a comunicação é elemento essencial no compartilhamento de códigos, linguagens e narrativas (dimensão cognitiva), porém o espelhamento desse processo comunicativo deve ser orientado a partir da cooperação entre os agentes sociais. Uma forte relação de confiança e reciprocidade entre os membros é fator preponderante na construção do capital cognitivo. A coordenação entra, nesse contexto, como um direcionador quanto à forma como a comunicação deverá ser abordada pelos grupos sociais. Tal aspecto demonstra a necessidade de uma visão complementar entre os elementos.

Em se observando a outra vertente do capital social, a coordenação delimita a forma como os grupos sociais constroem confiança, regras, normas e obrigações (dimensão relacional), a partir de um posicionamento ideológico a ser construído entre os membros sociais. Para a dimensão relacional, a comunicação representa um pilar na construção das regras e normas entre os membros dos grupos sociais. Apesar de não estarem estabelecidas de forma tácita a construção das regras e normas são importantes delimitadores interpessoais da relação.

A confiança representa para a dimensão relacional um valioso elemento de construção de afinidade interpessoal, capaz de construir fortes movimentos de cooperação e coordenação de atividades entre os membros sociais. A cooperação é um importante construto de engajamento social e, quanto mais imersa e densa se dá essa relação, melhor é a geração de capital social entre os membros (Putnam, 2000).

A teoria do Capital Social entende que a cooperação é o resultado da ação dos elementos formadores do capital social, como a amizade, confiança, reciprocidade, hábitos de cooperação, solidariedade, entre outros (Putnam, 2000). Portanto, partindo da premissa que os elementos de comunicação e coordenação são formadores das relações interpessoais e que, também, são práticas operacionais da sustentabilidade, pode-se, então, considerar formadores do capital social no ambiente operacional. Dessa forma, a colaboração é resultado da composição da coordenação, cooperação e comunicação, sendo estruturada por meio dos elementos formadores do capital social. Quanto mais forte forem estes elementos melhor será a colaboração entre os membros sociais e mais forte será o capital social.

Portanto, o desenvolvimento social entre os membros sociais na cadeia de suprimento deve necessariamente ocorrer a partir do entendimento da formação do capital social entre os membros que compõem as organizações da cadeia. Os compositores de colaboração (coordenação, cooperação e comunicação) representam definições organizacionais que traduzem as dimensões formadoras de capital social. Na cadeia de suprimento orientada para a sustentabilidade, entender a forma como ocorre a construção das redes de relacionamentos, baseada na confiança entre os membros, é essencial à compreensão de como o fator social pode ser incorporado nessa cadeia de suprimento.

Sendo assim, a integração da dimensão social na cadeia de suprimento orientada para a sustentabilidade deve seguir a partir dos estudos da relação de confiança, afetividade, normas e obrigações entre seus membros. O grau de compartilhamento gerado a partir da afinidade dos grupos sociais formados é capaz de difundir linguagens e narrativas, que ampliarão a inserção dos elementos sustentáveis nessa cadeia.

Medir fatores relacionais (confiança, afetividade, normas compartilhadas, e grau de comprometimento) é fundamental ao entendimento da capacidade de geração de conhecimento nessa cadeia de suprimento (Lin, 1999). Portanto, acredita-se que o processo eficiente de difusão de elementos da sustentabilidade em cadeias de suprimento deve ocorrer por meio de uma forte relação de confiança, redes de interações sociais e compartilhamento de informações entre os membros da cadeia. Com esta visão, entende-se haver forte contribuição do debate aqui apresentado para a literatura, que tem dado pouca atenção para elementos que não fazem parte do *mainstream* da área de operações. Para se pensar como a dimensão social da sustentabilidade pode emergir em cadeias de suprimento, a colaboração tem papel chave.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a busca por reflexões sob o contexto da dimensão social da sustentabilidade em cadeias de suprimento, o presente ensaio buscou compreender como o estudo das relações sociais, a partir da Teoria do Capital Social, pode ser incorporado à colaboração em cadeias de suprimento de forma a difundir elementos de sustentabilidade. Desta forma, buscou-se compreender os fatores geradores de capital social e seus mecanismos de trocas sociais (cognitivo, relacional e estrutural). Ao se considerar cooperação, coordenação e comunicação como formadores da colaboração, traz-se um debate ainda pouco discutido de forma estruturada na literatura.

A confiança, as redes de interação social e o compartilhamento das informações são aspectos valiosos na formação do processo integrativo social na cadeia de suprimento. Assim, tais aspectos precisam ser levados em consideração. Quanto à colaboração em cadeia de

suprimento, esta pode ser aprimorada por meio de laços afetivos fortes entre os membros que compõem esta cadeia. Deve-se perceber que o debate sobre sustentabilidade não se baseia apenas numa visão operacional, mas existe um caráter de relações humanas que podem ter influência na maneira como se performa na cadeia e nas relações sociais existentes.

Com a discussão apresentada neste ensaio, acredita-se que a inclusão do aspecto social na cadeia de suprimento se dá a partir dos estudos das relações e interações sociais, e o grau de integração existente entre os atores é fundamental à difusão dos aspectos sustentáveis na relação fornecedor – comprador. Tal visão não desconsidera a necessidade de lidar com temas como responsabilidade social, saúde e segurança do trabalho ou mesmo desenvolvimento de fornecedores, temas que normalmente são indicados para se falar sobre a dimensão social. Entende-se, porém, que existe a necessidade de ampliar a visão ao se utilizar uma teoria social no sentido de melhor explicar questões no âmbito da gestão.

Por fim, para futuras pesquisas, orienta-se a realização de trabalhos empíricos que possam evidenciar a capacidade da cadeia de suprimentos em gerar difusão de conhecimento a partir dos fatores constituintes do capital social, bem como avaliar de que forma estes negócios geram colaboração para a sustentabilidade. Outra importante orientação é observar a relação de outros elementos de construção do capital social, como o poder e a justiça. Acredita-se, ainda, que esta relação não deve permanecer somente na visão díade, fornecedor e comprador, mas em todas as camadas que compõem essa cadeia. Ademais, é importante considerar em futuras pesquisas fatores contextuais que podem influenciar a formação do capital social e, conseqüentemente, os processos que originam coordenação, cooperação, comunicação e colaboração em cadeias de suprimento, contribuindo para a difusão da sustentabilidade ao longo da cadeia.

REFERÊNCIAS

- Ashby, A., Leat, M., & Hudson-Smith, M. (2012). Making connections: a review of supply chain management and sustainability literature. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(5), 497–516. <https://doi.org/10.1108/13598541211258573>
- Baker, W. E., & Obstfeld, D. (1999). Social Capital by Design: Structures, Strategies, and Institutional Context. In *Corporate Social Capital and Liability* (pp. 88–105). Boston, MA: Springer US. https://doi.org/10.1007/978-1-4615-5027-3_5
- Beske, P., & Seuring, S. (2014). Putting sustainability into supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*, 19(3), 322–331. <https://doi.org/10.1108/SCM-12-2013-0432>
- Beske, P., Seuring, S., Beske, P., & Seuring, S. (2014). Putting sustainability into supply chain management. <https://doi.org/10.1108/SCM-12-2013-0432>
- Carter, C. R., & Liane Easton, P. (2011). Sustainable supply chain management: evolution and future directions. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 41(1), 46–62. <https://doi.org/10.1108/09600031111101420>
- Chen, I. J., & Paulraj, A. (2004). Towards a theory of supply chain management : the constructs and measurements, 22, 119–150. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2003.12.007>
- Chen, L., Zhao, X., Tang, O., Price, L., Zhang, S., & Zhu, W. (2017). Supply chain collaboration for sustainability: A literature review and future research agenda. *International Journal of Production Economics*, 194, 73–87. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.04.005>
- Coleman, J. S. (1990). Foundations of Social Theory. *Foundations of Social Theory*, 69(2),

993. <https://doi.org/10.2307/2579680>

- Cousins, P. D., Handfield, R. B., Lawson, B., & Petersen, K. J. (2006). Creating supply chain relational capital: The impact of formal and informal socialization processes. *Journal of Operations Management*, 24(6), 851–863. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2005.08.007>
- Dania, W., Xing, K., & Amer, Y. (2018). Collaboration behavioural factors for sustainable agri-food supply chains: A systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 186, 851–864. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.03.148>
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.1255632>
- Gold, S., & Schleper, M. C. (2017). A pathway towards true sustainability: A recognition foundation of sustainable supply chain management. *European Management Journal*, 35(4), 425–429. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.06.008>
- Granovetter. (1983). The Strength of Weak Ties : A Network Theory Revisited Authors (s): Mark Granovetter Published by : Wiley Stable URL : <http://www.jstor.org/stable/202051> Accessed : 30-03-2016 07 : 37 UTC THE STRENGTH OF WEAK TIES : A NETWORK THEORY REVISITED, 1(1983), 201–233.
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481–510. <https://doi.org/10.1086/228311>
- Granovetter, M. (2000a). A Theoretical Agenda for Economic Sociology. ... *New Economic Sociology: Developments in an ...*, 1–30.
- Granovetter, M. (2000b). A Theoretical Agenda for Economic Sociology. ... *New Economic Sociology: Developments in an ...*, 1–30. Retrieved from <http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=KMAScmTJqw4C&oi=fnd&pg=PA35&dq=A+Theoretical+Agenda+for+Economic+Sociology&ots=ms2BgU7COi&sig=CEgSYKhDua8PM5OfxJwWmg5OIT4>
- Kottila, M., Journal, P. R.-B. F., & 2008, undefined. (n.d.). Collaboration and trust in two organic food chains. *Emeraldinsight.Com*. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/00070700810868915>
- León-Bravo, V., Caniato, F., Caridi, M., & Johnsen, T. (2017). Collaboration for Sustainability in the Food Supply Chain: A Multi-Stage Study in Italy. *Sustainability*, 9(7), 1253. <https://doi.org/10.3390/su9071253>
- Lin, N. (1999). Building a Network Theory of Social Capital. *Connections*, 22(1), 28–51. <https://doi.org/10.1108/14691930410550381>
- Meneghetti, F. K. (2011). O que é um ensaio-teórico? *Revista de Administração Contemporânea*, 15(2), 320–332. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000200010>
- Morais, D. O. C., & Silvestre, B. (2018). TEN YEARS WORKING TOGETHER FOR A SUSTAINABLE FUTURE; Sustainable Supply Chain Management: The Missing Link of Social Sustainability. In *Sustainable Supply Chain Management: The Missing Link of Social Sustainability*. São Paulo-SP. Retrieved from http://passthrough.fw-notify.net/download/206191/http://www.advancesincleanerproduction.net/sixth/files/sessoes/5B/3/morais_and_silvestre_academic.pdf
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational

- Advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.
<https://doi.org/10.2307/259373>
- Pagell, M. (2009a). Building a More Complete Theory of Sustainable Supply Chain Management Using Case Studies of 10 Exemplars, (April), 37–56.
- Pagell, M. (2009b). BUILDING A MORE COMPLETE THEORY OF SUSTAINABLE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT USING CASE STUDIES OF 10 EXEMPLARS, (April), 37–56.
- Press, C. (2010). Social Capital in the Creation of Human Capital Author (s): James S . Coleman Source : The American Journal of Sociology , Vol . 94 , Supplement : Organizations and Institutions : Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure , 94(1988).
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: the collapse and revival of American community*. Simon & Schuster (Vol. 1).
- Roy, V., Schoenherr, T., & Charan, P. (2018). The thematic landscape of literature in sustainable supply chain management (SSCM). *International Journal of Operations & Production Management*, (January), IJOPM-05-2017-0260.
<https://doi.org/10.1108/IJOPM-05-2017-0260>
- Touboulic, A., & Walker, H. (2015a). Love me, love me not: A nuanced view on collaboration in sustainable supply chains. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 21(3), 178–191. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2015.05.001>
- Touboulic, A., & Walker, H. (2015b). Theories in sustainable supply chain management: a structured literature review. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 45(1/2), 16–42. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-05-2013-0106>
- Tsai, W., Management, S. G.-A. of, & 1998, U. (n.d.). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Amj.Aom.Org*. Retrieved from <http://amj.aom.org/content/41/4/464.short>
- Villena, V. H., Revilla, E., & Choi, T. Y. (2011). The dark side of buyer-supplier relationships: A social capital perspective. *Journal of Operations Management*, 29(6), 561–576. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.09.001>
- Walker, H., Di Sisto, L., & McBain, D. (2008). Drivers and barriers to environmental supply chain management practices: Lessons from the public and private sectors. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 14(1), 69–85.
<https://doi.org/10.1016/j.pursup.2008.01.007>
- Woolcock, M. (2007). Social Capital and Economic Development : Toward a Theoretical Synthesis and Policy Framework Social capital and economic development : Toward a theoretical synthesis and policy framework. *Theory and Society*, 27(2), 151–208.
<https://doi.org/10.2307/657866>
- Zelizer, V. A. (2012). How I Became a Relational Economic Sociologist and What Does That Mean? *Politics & Society*, 40(2), 145–174. <https://doi.org/10.1177/0032329212441591>