


ARTIGOS

Submetido 02-10-2024. Aprovado 22-04-2025

Avaliado pelo sistema de revisão duplo-anônimo. Editor Associado: Cyntia Meireles Martins

Avaliadores/as: O/A primeiro/a avaliador/a não autorizou a divulgação de sua identidade e relatório de avaliação por pares. O/A segundo/a avaliador/a não autorizou a divulgação de sua identidade e relatório de avaliação por pares. Bárbara Adria Oliveira Farias Fernandes , Universidade da Amazônia, Belém, PA, Brasil.

O relatório de revisão por pares está disponível neste [link](#)

Versão traduzida | DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020250602x>

GOVERNANÇA GLOBAL SUSTENTÁVEL DA CADEIA DE SUPRIMENTOS, EFICÁCIA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL E DESEMPENHO EM MERCADOS EMERGENTES: UM ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO EXPLORATÓRIO

Global sustainable supply chain governance, effectiveness of social responsibility, and performance in emergent markets: An exploratory multiple case study

Gobernanza mundial sostenible de la cadena de suministro, eficacia de la responsabilidad social y desempeño de los mercados emergentes: Un estudio exploratorio de casos múltiples

Xiang Yongsheng¹ | xys1002@163.com | ORCID:0000-0002-5835-1773
Liu Yingquan^{1,2} | lyq2480271@tongji.edu.cn | ORCID:0009-0004-8160-4048

¹Autor Correspondente

²Zhejiang Gongshang University Hangzhou College of Commerce, Hangzhou, China

²Tongji University, Shanghai, China

RESUMO

O presente estudo tem por objeto oito fornecedores de brinquedos de três mercados emergentes – China, Vietnã e Índia. Por meio de análise fundamentada e estudos multicaso, a pesquisa explora os contextos de eficácia, inter-relação e função do modelo global de governança da cadeia de suprimentos, constatando que: (1) a governança contratual e a governança relacional afetam o desempenho das responsabilidades sociais dos fornecedores e, consequentemente, o desempenho geral da cadeia de suprimentos; (2) a relação entre os dois modelos de governança é tanto de substituição quanto de complementaridade, sendo que possuem tanto funções semelhantes quanto únicas, o que lhes permite oferecer vantagens distintas em diferentes circunstâncias; (3) na governança global da cadeia de suprimentos em mercados emergentes, as combinações dos dois modelos de governança que efetivamente promovem a responsabilidade social e o desempenho são três: a combinação de alta governança relacional e baixa contratual; a combinação onde governança relacional e contratual estão em equilíbrio; e a combinação de alta governança contratual e baixa relacional. As condições para a seleção da combinação mais adequada incluem: a capacidade do fornecedor, o tempo e experiência de cooperação entre as partes, a congruência de objetivos e o distanciamento institucional. A seleção da combinação mais adequada para a governança das cadeias de suprimento deve também considerar a complexidade e variabilidade do ambiente de mercados emergentes, sendo que o peso da governança contratual e da governança relacional deve ser apreciado de modo racional e ajustado dinamicamente para que desempenhem efetivamente seus respectivos papéis e superposição funcional. A contribuição e o impacto social da nossa pesquisa podem reduzir a exploração nas cadeias de suprimentos globais, acelerar transições ecológicas, melhorar os meios de subsistência e fortalecer a resiliência em longo prazo, alinhando lucratividade e bem social e ambiental. **Palavras-chave:** governança sustentável da cadeia de suprimentos, governança da cadeia de abastecimento, responsabilidade social, gestão da cadeia de abastecimento, estudo de caso.

ABSTRACT

We selected eight toy suppliers from three emerging markets: China, Vietnam, and India, as research objects and adopted grounded analysis and multi-case study to explore the effectiveness, interrelationship, and function contexts of the global supply chain governance model. The study found that (1) contractual governance and relational governance affect the performance of suppliers' social responsibilities and the overall performance of the supply chain; (2) the relationship between the two governance models can have a substitute view and a complementary view. They have similar functions and unique functions, which can have different advantages under different circumstances; and (3) in global supply chain governance of emergent markets, three combinations of the two governance models effectively promote social responsibility and performance: the combination of high relational and low contractual governance, the combination where relational and contractual governance are balanced, and the combination of high contractual and low relational governance. The conditions required to select an appropriate combination of governance models for a supply chain include the supplier's capability, the cooperation time and experience of the two parties, the goal congruence, and the institutional distance. The selection of an adequate combination for supply chain governance must consider the complexity and variability of the emerging market environment. Additionally, the weight of contractual governance and relational governance should be reasonably selected and dynamically adjusted to effectively play their respective roles and functional superposition. Our research may reduce exploitation in global supply chains, accelerate green transitions, and improve livelihoods and strengthen long-term resilience by aligning profit motives with social and environmental good.

Keywords: sustainable supply chain governance, supply chain governance, social responsibility, supply chain management, case study.

RESUMEN

Se seleccionaron ocho proveedores de juguetes de tres mercados emergentes, china, Vietnam e india, como objeto de investigación, utilizando métodos de análisis arraigados y estudios de casos múltiples para explorar la efectividad, la interrelación y el contexto funcional del modelo de gobernanza global de la cadena de suministro. El estudio encontró que (1) la gobernanza contractual y la gobernanza de las relaciones afectan el rendimiento de la responsabilidad social de los proveedores, lo que a su vez afecta el rendimiento general de la cadena de suministro. (2) La relación entre los dos modelos de gobernanza es tanto de sustitución como de complementariedad. Estos poseen tanto funciones similares como funciones únicas, lo que puede generar ventajas diferenciadas según las circunstancias. (3) En la gobernanza global de cadenas de suministro en mercados emergentes, las opciones de gobernanza que promueven efectivamente la responsabilidad social y el desempeño son tres combinaciones: combinación de alta relación y bajo contrato; combinación equilibrada entre relación y contrato; combinación de alto contrato y baja relación. Los criterios de selección para estas combinaciones incluyen: la capacidad del proveedor, el tiempo y experiencia de cooperación entre las partes, la congruencia de objetivos y la distancia institucional. Dada la complejidad y variabilidad del entorno de los mercados emergentes, estos factores contextuales deben considerarse simultáneamente en la gobernanza de la cadena de suministro. Además, el peso asignado a la gobernanza contractual y relacional debe seleccionarse racionalmente y ajustarse dinámicamente para que puedan desempeñar efectivamente sus respectivos roles y lograr una superposición funcional óptima. El aporte y el impacto social de nuestra investigación pueden reducir la explotación en las cadenas de suministro globales, acelerar las transiciones ecológicas, mejorar los medios de vida y fortalecer la resiliencia a largo plazo, alineando los motivos de lucro con el bien social y ambiental.

Palabras clave: gobernanza sostenible de la cadena de suministro, gobernanza de la cadena de suministro, responsabilidad social, gestión de la cadena de suministro, estudios de casos.

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, pesquisas sobre gestão da cadeia de suprimentos têm enfatizado a ética empresarial (Quarshie et al., 2016). O desafio de dar conta da responsabilidade social e alcançar a sustentabilidade por meio da governança da cadeia de suprimentos tornou-se uma questão central (Sodhi & Tang, 2018). No entanto, a assimetria de informações e a distribuição desigual de direitos e responsabilidades entre os diferentes atores nessa cadeia têm facilitado a indução do “greenwashing indireto” e de outros comportamentos oportunistas, que representam riscos significativos para sua governança (Pizzetti et al., 2021). A cadeia de suprimentos global é dominada por empresas multinacionais em virtude de condições geográficas, discrepâncias no acesso à informação, desequilíbrio de poder e questões que dizem respeito a conformidade com fornecedores (Boström et al., 2015), o que dificulta o alcance de metas de sustentabilidade (Jia et al., 2020).

Os mercados emergentes desempenham um papel fundamental na cadeia de suprimentos global devido ao seu grande potencial de desenvolvimento de mercado e aos baixos custos de mão de obra. No entanto, a influência do distanciamento geográfico e das diferenças culturais faz com que comportamentos oportunistas sejam acentuados nessas economias (Yang et al., 2018). Problemas de poluição ambiental, mão de obra e segurança também são mais complexos, tornando mais complexa a governança global da cadeia de suprimentos (GGCS) para fornecedores de mercados emergentes (Soundararajan et al., 2021). Um exemplo típico é o *recall* global de dezenas de milhões de brinquedos pela Mattel, a maior empresa de brinquedos dos Estados Unidos, após um fornecedor encontrar níveis excessivos de metais pesados na tinta para brinquedos. No entanto, o foco nas singularidades e diferenças da governança de mercados emergentes é insuficiente (Soundararajan et al., 2021), e acadêmicos defendem mais pesquisas sobre os impactos ambientais e sociais desses mercados e das cadeias de suprimentos (Seuring et al., 2022).

Ainda existem grandes divergências na literatura sobre a relação entre os dois modelos de governança da cadeia de suprimentos – contratual e relacional. Essas divergências podem ser agrupadas em três visões diferentes: a visão substitutiva (Huang et al., 2014), a complementar (Um & Oh, 2020) e a visão simultânea (Wang et al., 2023). De qualquer maneira, independentemente do tipo de relacionamento envolvido, os dois modelos de governança coexistem na mesma governança da cadeia de suprimentos. Quanto às possíveis combinações envolvendo governança contratual e relacional em mercados emergentes, pode-se indagar se existe uma combinação ótima que serviria para qualquer situação, ou se o melhor caminho seria adotar diferentes combinações de acordo com cada situação em particular. Ainda, faz sentido explorar se, ao longo do desenvolvimento da cadeia de suprimentos, um modelo de governança evolui enquanto o outro entra em declínio, ou se os dois modelos se desenvolverão em conjunto. Observa-se que há uma falta de análises aprofundadas sobre como esses dois modelos de governança podem se combinar para melhorar a eficácia da governança em mercados emergentes.

Considerando que a pesquisa atual sobre governança da cadeia de suprimentos é insuficiente e apresenta controvérsias, este artigo examina, de forma abrangente, macro e micro fatores como as diferenças ambientais entre os países, a experiência de cooperação entre os participantes da cadeia de suprimentos e as capacidades próprias dos fornecedores. Para isso, foram selecionados

oito fornecedores de três mercados emergentes: China, Índia e Vietnã. Por meio de análise fundamentada e estudo de caso múltiplo, exploramos o mecanismo interno e os contextos da governança contratual e da governança relacional em mercados emergentes, analisando a relação entre esses dois modelos de governança. Exploramos possíveis combinações entre governança relacional e contratual, bem como as condições a serem observadas para a seleção dessas combinações de maneira que resultem em uma maior responsabilidade social e alto desempenho, ajudando assim a revelar a singularidade e a eficácia da governança da cadeia de suprimentos em mercados emergentes.

REVISÃO DE LITERATURA

Definição de sustentabilidade e governança sustentável da cadeia de suprimentos

A Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento define sustentabilidade como “desenvolvimento que atende às necessidades do presente sem comprometer a capacidade de atender às necessidades das gerações futuras”. É uma definição que integra questões sociais, ambientais e econômicas. A sustentabilidade ambiental inclui a utilização de recursos e seu impacto no ambiente natural; a sustentabilidade social considera a saúde e o bem-estar das pessoas na cadeia de suprimentos e seu impacto na sociedade; e, finalmente, a sustentabilidade econômica enfatiza o modelo de crescimento e desenvolvimento econômico com baixo insumo, baixo consumo de energia e alto rendimento (Huq et al., 2016).

Governança Sustentável da Cadeia de Suprimentos (GSCS) refere-se às práticas, iniciativas e processos que empresas centrais utilizam para gerenciar parcerias nas cadeias de suprimentos a fim de melhorar coletivamente as condições ambientais e sociais em todos os seus estágios (Formentini & Taticchi, 2016), manter sua operação contínua e estável (Alexander, 2020) e melhorar seu desempenho geral em termos de sustentabilidade. A GSCS enfatiza que o comportamento e os resultados da governança precisam considerar os três aspectos da sustentabilidade econômica, social e ambiental, com atenção especial ao equilíbrio de longo prazo entre a tomada de decisões de interesse próprio e a interdependência entre as empresas que fazem parte da cadeia (Dolci et al., 2017).

Vantagens, desvantagens e interrelações dos modelos de governança em cadeias de suprimentos sustentáveis

A governança da cadeia de suprimentos visa estabelecer um mecanismo benigno de alocação de recursos e coordenação de benefícios dentro e fora da cadeia. Portanto, os dois mecanismos importantes que moldam a GSCS são a cooperação e a formalização. Alguns estudiosos dividiram a GSCS em dois modelos: a governança contratual e a governança relacional (Pfaff et al., 2023).

A governança contratual baseia-se na teoria dos custos de transação, que registra e define a capacidade, o custo, a complexidade e a codificação das transações na forma de contratos. A governança relacional baseia-se em uma perspectiva que enfatiza mecanismos baseados em flexibilidade, inter-relacionamentos, solidariedade, troca de informações, colaboração, comprometimento, cooperação e integração (Dolci et al., 2017). Uma análise das vantagens e desvantagens dos dois modelos de governança revela que a governança contratual é conduzida na forma de padrões e normas e, portanto, apresenta mais vantagens em termos de custos de transação do que a governança relacional (Jia et al., 2018). No entanto, a implementação de contratos acarreta custos de supervisão relativamente altos, e depender puramente de incentivos econômicos para selecionar e manter relacionamentos com fornecedores não é suficiente para apoiar a implementação de objetivos relacionados ao desenvolvimento sustentável (Soundararajan & Brown, 2016). Assim, o efeito da governança contratual é limitado. Recentemente, acadêmicos têm enfatizado e respeitado o importante papel da governança relacional, baseado na confiança, para cadeias de suprimentos sustentáveis.

A relação entre governança contratual e relacional é dividida em três categorias: visão substituta, visão complementar e visão simultânea. Acadêmicos que consideram a relação a partir da visão substituta acreditam que tanto a governança contratual quanto a relacional podem melhorar o efeito da governança da cadeia de suprimentos, reduzindo a incerteza. No entanto, quando áreas como a confiança ainda são baixas entre diferentes sujeitos da cadeia, eles tendem a formular e usar termos contratuais mais rigorosos para reduzir o oportunismo e evitar a incerteza (Huang et al., 2014). Acadêmicos que consideram a visão complementar acreditam que a governança contratual e a relacional diferem muito em uso (formal/informal), ação (controle/colaboração), custo (custo de comunicação/custo de supervisão) e eficiência. A confiança contribui para a comunicação e o compartilhamento de conhecimento/informação e facilita a melhoria contínua do desempenho do fornecedor, o que pode complementar o papel dos contratos formais (Zheng et al., 2008). Os dois modelos de governança podem trabalhar juntos para melhorar a eficácia (Um & Oh, 2020). Acadêmicos com uma visão simultânea argumentam que as governanças contratual e relacional têm papéis substitutos e complementares (Sánchez et al., 2012). Eles têm papéis substitutos na perspectiva do nó temporal horizontal, mas são complementares do ponto de vista da mudança vertical do contrato/confiança ao longo do tempo (Wang et al., 2023).

Pré-requisitos e desempenho da governança do modelo GSCS

As escolhas de modelos de governança são geralmente afetadas por uma variedade de fatores. Acadêmicos estudaram o ambiente institucional, a complexidade e as necessidades de capacidade das transações, bem como os tipos e níveis de relacionamento entre os participantes da cadeia de suprimentos. Primeiramente, a análise do ambiente institucional mostra que a maturidade e o aperfeiçoamento das leis e regulamentações afetam a escolha e o efeito do uso de modelos de governança. À medida que o ambiente legal se torna mais padronizado, a cadeia de suprimentos

atribui maior importância ao papel da governança contratual (Zhang et al., 2020). O distanciamento cultural aumenta o risco de oportunismo, inibindo a implementação de contratos. Portanto, quando o distanciamento cultural entre os dois lados da cadeia de suprimentos é grande, as empresas podem fortalecer o design de contratos para conter esse risco (Seuring et al., 2022). Em segundo lugar, com base na complexidade das transações e nos requisitos em termos da capacidade dos sujeitos da cadeia de suprimentos de levá-las a cabo, lidar com fornecedores altamente complexos e capazes requer uma governança mais relacional (Pfaff et al., 2023). Por fim, experiências negativas de relacionamento podem levar a uma GSCS mais contratual, e a confiança de compradores e vendedores tende a uma GSCS mais relacional (Belhadi et al., 2021).

Em termos de mensuração de indicadores de desempenho de cooperação na cadeia de suprimentos, acadêmicos adotaram indicadores subjetivos/objetivos, indicadores qualitativos/quantitativos, indicadores absolutos/relativos e indicadores financeiros/não financeiros. Esses indicadores podem ser divididos em duas categorias: desempenho operacional e desempenho financeiro. O desempenho operacional inclui qualidade, custo, confiabilidade do parceiro da cadeia de suprimentos e flexibilidade. O desempenho financeiro inclui a lucratividade da parceria, o preço do produto final e o crescimento das vendas. No estudo sobre os efeitos da governança contratual e relacional no desempenho da cooperação na cadeia de suprimentos, alguns pesquisadores apontaram que tanto a governança relacional quanto a contratual contribuem para o desempenho da cooperação na cadeia de suprimentos (Zhang & Aramyan, 2009). No entanto, existem estudos empíricos com conclusões diferentes: a governança relacional tem um impacto positivo no desempenho da cadeia de suprimentos, enquanto a governança contratual não tem efeito significativo sobre esse desempenho (Feng et al., 2020). Alguns pesquisadores encontraram uma relação em forma de U invertido entre a governança contratual e o desempenho da cooperação na cadeia de suprimentos (Huang et al., 2014).

Contextos do papel do modelo de GSCS

Atributos das empresas que fazem parte da cadeia de suprimentos, a natureza das transações e o ambiente da cadeia são contextos importantes que afetam o efeito da governança contratual e da relacional. Primeiramente, a capacidade do fornecedor e o suporte organizacional têm um impacto significativo no papel do modelo de governança da cadeia, ou seja, uma grande capacidade de fabricação faz com que o fornecedor execute melhor o contrato, aprimorando o desempenho da cadeia de suprimentos (Sánchez et al., 2012). Alguns estudos também apontaram que, se as organizações oferecem aos funcionários suporte em recursos humanos e outros aspectos, esses colaboradores acabam desenvolvendo um compromisso com a melhoria da eficiência do trabalho, de modo que o suporte organizacional tem um efeito moderador sobre o impacto da GSCS no desempenho econômico (Zhang, 2024). Em segundo lugar, a congruência de metas de todas as partes na cadeia de suprimentos (Um & Oh, 2020), a experiência de relacionamento entre compradores e fornecedores e o tempo de cooperação (Cao & Lumineau, 2015) desempenham um papel moderador. A congruência de metas contribui para uma melhor comunicação e

coordenação, e uma experiência positiva de relacionamento ajuda a fortalecer a confiança. Ambos podem melhorar a eficiência e o efeito da cooperação entre todas as partes da cadeia de suprimentos, reduzindo comportamentos oportunistas. Em terceiro lugar, as diferenças nas tradições e crenças culturais (Soundararajan & Brown, 2016) e o distanciamento institucional são contextos importantes para os efeitos da GSCS no desempenho da cooperação.

MÉTODOS DE PESQUISA E FONTES DE DADOS

Metodologia de pesquisa e seleção de casos

Um estudo de caso é um método de pesquisa qualitativa que aplica as questões de pesquisa “por que” e “como” (Eisenhardt, 1989). Já os estudos de caso múltiplos, como o aplicado nesta pesquisa, têm validade externa mais forte e são altamente respeitados pelos acadêmicos (Eisenhardt & Graebner, 2007). Com base no princípio da tipicidade e adotando uma amostragem teórica, investigamos aqui a indústria de brinquedos, uma indústria com uma enorme cadeia de suprimentos global. Observamos a indústria de três economias emergentes, China, Vietnã e Índia, países com grandes diferenças em seu sistema político, cultura e nível de desenvolvimento, e combinamos as semelhanças e diferenças de capacidades empresariais e tempo de cooperação. Oito fornecedores foram selecionados. Os detalhes das empresas são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1. Síntese da Situação Básica dos Casos Estudados

Número de série	Nome da empresa	País sede	Anos em operação	Anos de cooperação	Número de funcionários
1	LX Co., Ltd	China	24	>10	600
2	ST Co., Ltd	China	6	>3	500
3	WHS Co., Ltd	China	40	>10	2500
4	SL Co., Ltd	Vietnã	3	>10	3500
5	YZ Co., Ltd	Vietnã	15	>5	4500
6	JYP Co., Ltd	Vietnã	7	>5	1700
7	AFC Co., Ltd	Índia	4	>3	500
8	FKL Co., Ltd	Índia	30	>3	1000

Fontes de dados

Os dados foram coletados por meio de entrevistas presenciais, online ou por telefone, complementadas por questionários. Durante as entrevistas, os dados originais foram registrados com o consentimento dos entrevistados. Além disso, dados secundários foram obtidos a partir

do site oficial da empresa, documentos internos, e outras fontes. Os entrevistados eram principalmente executivos seniores responsáveis pela gestão da responsabilidade social corporativa das empresas fornecedoras, e cada entrevista durou entre 1 e 2 horas. A Tabela 2 mostra detalhes da implementação das entrevistas.

Tabela 2. Detalhes da Implementação das Entrevistas

Número de série	Tempo de entrevista	Empresa do entrevistado	Entrevistado e cargo
1	16/08/2023	YZ Co., Ltd	Mr.King (Diretor Executivo, Recursos Humanos)
2	17/08/2023	JYP Co., Ltd	Amin (Gerente Sênior de Responsabilidade Social), Miss Yun (Gerente de RH)
3	31/08/2023	ST Co., Ltd	Mr. Zhou (Gerente Geral de Operações Industriais)
4	23/08/2023	SL Co., Ltd	Ah Hui (Gerente de Administração Industrial)
5	06/09/2023	LX Co., Ltd	Jack (Gerente Geral de Operações Industriais), Miss Tan (Administração de RH, Gerente de RSC)
6	07/09/2023	WHS Co., Ltd	James (Gerente de Operações), Amy (Líder de Gerenciamento de Responsabilidade Social), Tracy (Gerente de RH)
7	23/09/2023	AFC Co., Ltd	Miss Naha (Gerente de Responsabilidade Social)
8	26/09/2023	FKL Co., Ltd	Mr. Prabakaran (Gerente de Auditoria Sênior)

ESTUDOS DE CASO EXPLORATÓRIOS SOBRE GOVERNANÇA DA CADEIA DE SUPRIMENTOS, RESPONSABILIDADE SOCIAL E DESEMPENHO DO FORNECEDOR

Codificação dos dados

Os dados relevantes coletados foram codificados utilizando o método da teoria fundamentada, que foca na construção de teorias por meio de um processo sistemático e iterativo de comparação, codificação e análise de dados, sendo que a comparação e a análise contínua de dados são elementos-chave desse método (Glaser & Strauss, 1967). O artigo segue o processo de codificação em três estágios proposto por Strauss e Corbin (1990). Os dados codificados foram obtidos a partir de entrevistas realizadas em agosto e setembro de 2023 com colaboradores de oito empresas, bem como por meio de fontes secundárias. Os registros desses dados somaram mais de 90.000 palavras. Utilizando-se de contínua triagem, classificação e indução dos dados, obtivemos um arcabouço teórico para a pesquisa. A saturação teórica foi alcançada quando o tema estabelecido desta pesquisa foi totalmente apoiado pelos dados, nenhum novo construto ou relacionamento emergiu na codificação (Glaser & Strauss, 1967), e o trabalho de codificação foi considerado como concluído. Deve-se notar ainda que concluímos todo o trabalho de codificação de forma independente,

os resultados foram comparados após a codificação e apresentaram boa consistência. Após a conclusão da codificação, explicamos os resultados a todos os entrevistados e solicitamos que os verificassem de acordo com a realidade de suas empresas, o que foi amplamente aprovado, aumentando assim a robustez e a confiabilidade dos resultados da pesquisa.

Tabela 3. Processo de Codificação e Resultados (Apresentação Parcial)

Categoria principal	Subcategoria	Falas dos entrevistados
Governança contratual	Contratos explicitando obrigações	"Após o estabelecimento do contrato, os requisitos relevantes são muito claros".
	Contratos protegendo benefícios	"O contrato protegerá os interesses de ambos".
	Contratos especificando normas	"Todos os nossos padrões finais são baseados nos requisitos do contrato".
	Vinculação por contrato	"Assinamos um contrato com o comprador para cumprir as especificações e os padrões".
Governança relacional	Construção de confiança e desenvolvimento de relacionamento	"As partes envolvidas confiam umas nas outras".
	Boa comunicação	"O mais importante é a comunicação contínua".
	Orientação de treinamento	"Os compradores nos fornecem treinamentos e orientações".
	Avaliação e auditoria	"Avaliações e treinamentos regulares nos ajudam a melhorar ainda mais".
	Compartilhamento e feedback	"O feedback dos compradores é muito importante para nós".
Modelo de GSCS para RSC	Responsabilidade com relação à segurança	"Os clientes nos dão sugestões e realizamos verificações de segurança imediatamente".
	Responsabilidade Ambiental	"Os compradores acompanham nosso desempenho e nos lembram de renovar nossa certificação de RSC".
	Responsabilidade com relação aos direitos humanos	"Melhoramos as condições de trabalho e os benefícios de nossos funcionários".
RSC para competitividade	Lealdade e produtividade do empregado	"Quando suas horas de trabalho são confortáveis, os funcionários são mais leais à empresa".
	Competitividade de produtos e empresas	"Para atender aos requisitos de responsabilidade social, nossa competitividade e lucros também aumentaram".
RSC para lucratividade	Pedidos	"Eles podem encomendar mais, uma vez que acreditam que podemos fazer essas coisas bem".
	Recompensa	"Precisamos atender aos padrões para receber pedidos".
Motivação interna	Consciência do impacto da motivação corporativa	"Proprietários de empresas têm um forte desejo de fazer bem. É importante".
	Influência da intenção prática da empresa	"Devemos incorporar a responsabilidade social à estratégia da nossa empresa".
Motivação externa	Impacto da supervisão governamental	"O governo, na verdade, nos fiscaliza com mais rigor do que nossos clientes".
	Influência de agências externas	"A auditoria de terceiros é muito importante, pois ajuda nossa empresa".

Continua

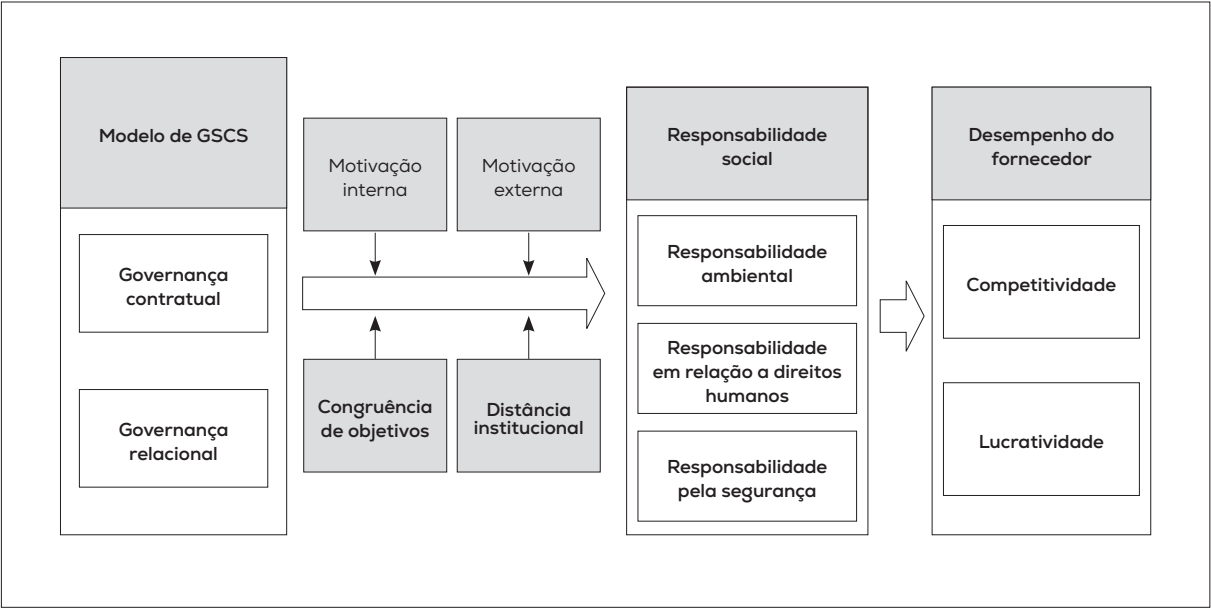
Tabela 3. Processo de Codificação e Resultados (Apresentação Parcial) Conclusão

Categoria principal	Subcategoria	Falas dos entrevistados
Congruência de objetivos	Congruência de interesses	"Se fizermos um bom trabalho, o cliente pode lucrar e nosso negócio prospera. É vantajoso para todos".
	Congruência de desenvolvimento	"O fornecedor oferece suporte ao comprador e ambos podem se desenvolver melhor".
	Congruência relacionada a cooperação	"Concordamos com a importância da cooperação em toda a cadeia de suprimentos".
	Congruência de tarefas	"Nossa fábrica atende aos requisitos e podemos lucrar, e os compradores também podem lucrar".
Distanciamento institucional	Distanciamento em relação a normas	"Os fornecedores devem levar em consideração as tradições culturais locais".
	Distanciamento em relação a legislação	"O problema são as diferenças nas leis".
	Distanciamento cognitivo	"Não entendemos por que querem limitar nossas horas extras".

Análise da relação entre a GSCS, a responsabilidade social e desempenho

Os resultados obtidos, combinados com os dados originais, ofereceram os elementos adequados para uma análise mais aprofundada da ação lógica e dos contextos da GSCS.

Figura 1. Relação entre os Modelos da GSCS, Responsabilidade Social e Desempenho do Fornecedor



Lógica de ação do modelo de GSCS

Além do acordo mútuo e da proteção em relação a qualidade do produto, prazo de entrega, preço e outros aspectos, a governança contratual e a governança relacional envolvem disposições e requisitos voltados a responsabilidade social. Tais condições têm um impacto importante na proteção ambiental, na segurança e nos direitos humanos, bem como em outras responsabilidades dos fornecedores. A orientação e o treinamento dos fornecedores pelo comprador afetam seu nível de responsabilidade social. A governança contratual envolve contratos formais usados para estabelecer restrições obrigatórias e requisitos de desempenho para os fornecedores por meio de disposições explícitas sobre responsabilidade social. Assim, os fornecedores são levados a aprimorar continuamente sua ação para a proteção ambiental, a segurança e os direitos e interesses dos funcionários, cumprindo com termos contratuais e aprimorando sua responsabilidade social. Por outro lado, a governança relacional aprimora a capacidade dos fornecedores por meio de treinamento, orientação, *feedback* e comunicação, o que contribui para o cumprimento das responsabilidades sociais. O desenvolvimento da confiança e dos relacionamentos é propício à negociação de dificuldades práticas no cumprimento das responsabilidades sociais, à solução de problemas e a cooperação.

O desenvolvimento da CSR por parte dos fornecedores no sentido de promover ações como a proteção ambiental, direitos humanos trabalhistas e segurança, tem impactos positivos na satisfação e lealdade dos funcionários, na eficiência da produção, na qualidade e competitividade do produto, bem como na confiança dos compradores e no volume de vendas. Em outras palavras, a CSR afeta os resultados financeiros e não financeiros e tem um importante papel intermediário entre os dois modelos de GSCS e o desempenho em arranjos cooperativos. Assim, forma-se a lógica de ação do modelo de GSCS (governança contratual/governança relacional) em um contexto de melhoria das práticas de responsabilidade social e do desempenho corporativo.

Contextos do papel do modelo da GSCS

A análise do impacto da governança contratual e da governança relacional na responsabilidade social dos fornecedores utilizou quatro variáveis importantes e com efeitos moderadores: motivação interna e externa dos fornecedores, congruência de metas entre compradores e fornecedores e distância institucional entre países.

1. Motivação interna do fornecedor. O fornecedor é quem implementa a responsabilidade social na cadeia de suprimentos. Portanto, sua motivação interna em atuar nesse sentido e tomar medidas práticas impacta fortemente a RSC da empresa. A partir dos dados da entrevista, pode-se observar que o primeiro impacto é a consciência e o desejo de execução por parte da gestão. Um dos entrevistados enfatizou que “se a conscientização da gerência não for significativa, é difícil para as pessoas [hierarquicamente] abaixo terem disposição de implementar”. O segundo impacto é a influência da motivação dos gestores para aprender. Para um dos entrevistados: “se eu não tiver o desejo de

entender esses requisitos de responsabilidade social, não posso ser treinado para aprendê-los”. Por fim, há o impacto em toda a cultura corporativa. Uma das falas indica essa questão: “a cultura corporativa determina a atitude de uma empresa em relação ao cumprimento da responsabilidade social”.

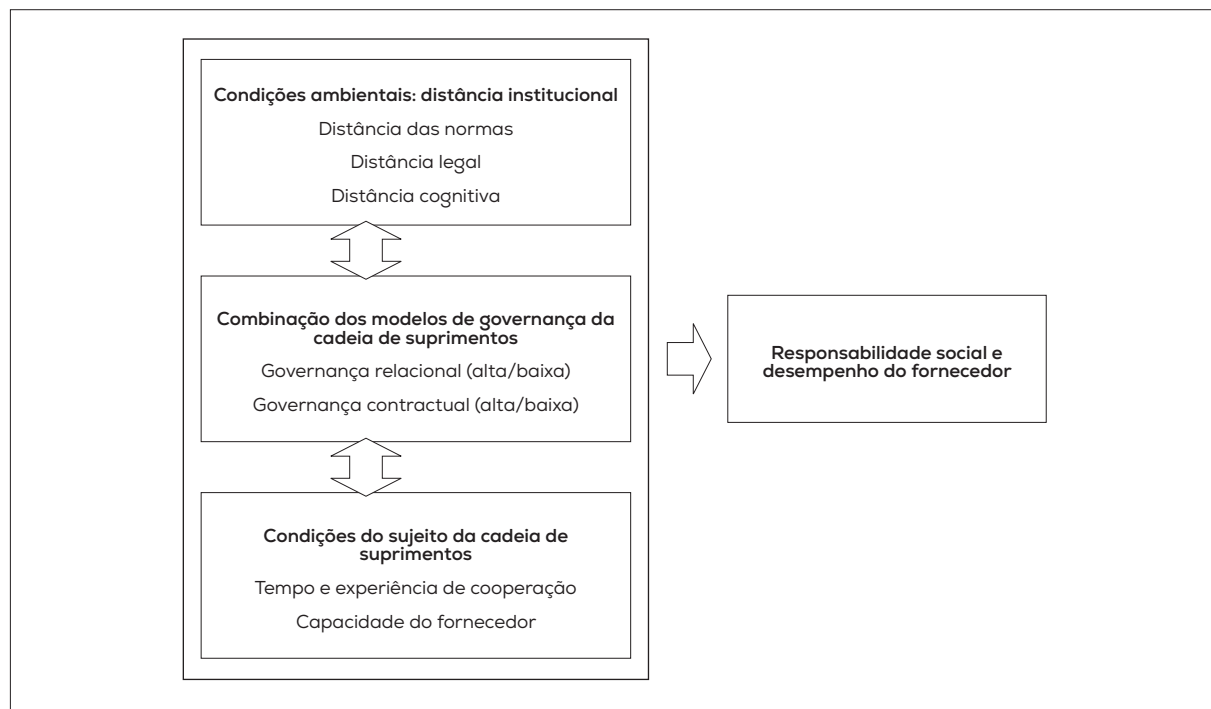
2. **Motivação externa.** Essa variável pode ser dividida em dois aspectos: pressão das secretarias de governos locais e a motivação oriunda da auditoria designada pelos compradores e realizada por terceiros. A pressão das secretarias de governo diz respeito a conformidade dos fornecedores com leis, regulamentos e a supervisão do país anfitrião. O governo local tem o dever de exercer essa pressão e promover as ações de responsabilidade social das empresas. De acordo com um dos entrevistados, “Em termos de proteção ambiental, acredito que o governo desempenha um papel mais importante.” Da perspectiva da motivação em virtude da auditoria de terceiros, elas têm um papel essencial no reconhecimento da qualificação de acordo com os padrões de auditoria e auxiliam os fornecedores a planejar e aprimorar o nível de implementação da responsabilidade social, fornecendo padrões claros. Para um dos entrevistados, “A auditoria de terceiros também é muito importante... Ela pode nos ajudar a planejar direitos humanos, segurança e até mesmo proteção ambiental.”
3. **Congruência de objetivos entre comprador e fornecedor.** Os lados da oferta e da demanda da cadeia de suprimentos são entidades distintas, o que pode levar à incompatibilidade de incentivos e à desigualdade de direitos e obrigações no cumprimento das responsabilidades sociais. Essas diferenças podem facilmente induzir oportunismo e outros comportamentos, prejudicando a reputação da marca ou da imagem do comprador. Uma vez que contratos ou supervisão, mesmo que rigorosos, podem não garantir que as partes envolvidas desempenhem seus papéis de maneira efetiva, compradores e fornecedores precisam chegar a um consenso sobre a necessidade de cooperação e resultados para estabelecer objetivos consistentes, especialmente se o fornecedor for o principal executor das práticas de responsabilidade social. Assim, fica claro que o grau de congruência de objetivos entre compradores e fornecedores impacta as questões de RSC. As entrevistas e o processo de codificação mostraram que a congruência de objetivos possui duas dimensões: a congruência comportamental (cooperação/congruência de tarefas) e a congruência de resultados (congruência de interesses/desenvolvimento).
4. **Distanciamento institucional.** Na cadeia de suprimentos global, as diferenças no ambiente econômico, leis e crenças culturais entre os países de fornecedores e compradores podem levar a distintas compreensões sobre as disposições relevantes das responsabilidades sociais no contrato, afetando de maneira significativa a implementação de práticas de RSC pelos fornecedores. Para um dos entrevistados, “fornecedores devem levar em consideração a cultura, as leis e os regulamentos locais ao implementar a responsabilidade social, caso contrário, isso pode causar alguma interrupção nos negócios”.

Condições para Adoção de Diferentes Combinações dos Modelos de GSCS

Tanto a governança contratual quanto a governança relacional desempenham um papel importante no que diz respeito à responsabilidade social dos fornecedores. No entanto, suas vantagens de implementação são diferentes, o que também significa que esses dois modelos de governança não são uma escolha entre um ou outro, mas podem se complementar. Assim, várias combinações de altos e baixos modelos de governança contratual e relacional são constituídas.

Como os dois diferentes modelos de governança são combinados? Existe uma combinação ideal para promover a responsabilidade social e o desempenho geral da cadeia de suprimentos, ou há uma combinação diferenciada que se adapta a diferentes contextos? Descobrimos que o distanciamento institucional entre os dois países onde compradores e fornecedores estão localizados, o tempo de cooperação entre as duas partes na cadeia de suprimentos e a capacidade dos próprios fornecedores são três fatores que têm impactos significativos na forma de combinar a governança contratual e relacional, influenciando nas práticas de responsabilidade social.

Figura 2. Condições para as Combinações da GSCS, Responsabilidade Social e Desempenho do Fornecedor



Este estudo observou oito empresas de três mercados emergentes, China, Vietnã, e Índia, de forma a analisar e comparar a eficácia da combinação de modelos, as condições necessárias para a aplicação de cada modelo, a responsabilidade social e o desempenho do GSCS.

Tabela 4. Classificação das Combinações dos Modelos de Governança em Termos de Nível de Certificação de Responsabilidade Social e Desempenho

Combinações dos Modelos de Governança Sustentável		Empresas analisadas e seus países	Evidência a partir dos dados	Anos de cooperação	Nível de certificação de RSC	Proporção de pedidos de compradores em relação ao total de produtos da empresa
Alta governança relacional e baixa governança contratual WHS Co., Ltd (China) SL Co., Ltd (Vietnã) YZ Co., Ltd (Vietnã)		LX Co., Ltd (China)	"Estabelecendo assim um relacionamento próximo e de longo prazo, as duas partes formaram uma relação de confiança duradoura".	>10	A+	30% (em 2022) 25% (em 2023)
			"A comunicação é baseada no entendimento mútuo".	>10	A+	10% (em 2022) 10%(in2023)
			"As partes relevantes confiam uma na outra e o contrato precisa ser assinado, mas é apenas uma formalidade".	>10	A	5% (em 2022) 20% (em 2023)
			"Às vezes, podemos ir além dos requisitos do próprio contrato, principalmente por causa da cooperação e da confiança mútua".	>5	A	26% (em 2022) 45% (em 2023)
Equilíbrio entre governança relacional e contratual	Privilegia um pouco mais a governança contratual	ST Co., Ltd (China)	"No nível da nossa empresa, acredito que a proporção de [contratos e relacionamentos] seja algo em torno de 6 para 4".	>3	A+	15% (em 2022) 20% (em 2023)
	Privilegia um pouco mais a governança relacional	JYP Co., Ltd (Vietnã)	"[Governança contratual e relacional] ambas são necessárias e ambas as partes devem cooperar".	>5	B	67% (em 2022) 80% (em 2023)

Continua

Tabela 4. Classificação das Combinações dos Modelos de Governança em Termos de Nível de Certificação de Responsabilidade Social e Desempenho

Conclusão

Combinações dos Modelos de Governança Sustentável	Empresas analisadas e seus países	Evidência a partir dos dados	Anos de cooperação	Nível de certificação de RSC	Proporção de pedidos de compradores em relação ao total de produtos da empresa
Alta governança contratual e baixa governança relacional FKL Co., Ltd (Índia)	AFC Co., Ltd (Índia)	"Os clientes fazem negócios com a nossa empresa, os contratos são basicamente mais importantes".	>3	A	50% (em 2022) 43% (em 2023)
	"Conversamos mais sobre evidências e contratos. Damos mais ênfase aos contratos".	>3	A	100% (em 2022) 95% (em 2023)	

Nota: Os "compradores" referem-se especificamente aos principais clientes ou compradores importantes das vendas globais de produtos do fornecedor na cadeia de suprimentos. Eles geralmente são originários de países e regiões desenvolvidos, como América do Norte e Europa. Esses compradores fazem um grande volume de pedidos aos fornecedores para fins de fabricação. Pode-se observar, a partir da Tabela, que esses compradores frequentemente representam uma proporção relativamente grande das vendas dos fornecedores. Os compradores mencionados na seção de análise de casos do texto anterior têm o mesmo significado.

Condições específicas e desempenho nos casos de combinação de alta governança relacional e baixa governança contratual

Os fornecedores LX, WHS, SL e YZ (Tabela 5) apresentam a combinação de alta governança relacional e baixa governança contratual. É uma combinação que enfatiza a comunicação, o desenvolvimento de relacionamentos cooperativos, o estabelecimento de confiança, o treinamento e o *feedback* como as principais estratégias de alta governança relacional, sendo o contrato apenas uma fundação para o relacionamento entre as duas partes.

Como elementos característicos da governança relacional, os entrevistados dos fornecedores LX e WHS destacaram as fortes capacidades das empresas e os contatos comerciais de longo prazo, que as levaram a construir um relacionamento em constante evolução com os compradores. Eles mencionaram que os compradores valorizam o desenvolvimento de relacionamentos no nível da empresa, a boa comunicação, a confiança baseada em competências e a avaliação de *feedback* para coordenar ambos os lados da cadeia de suprimentos. Para os entrevistados da SL e YZ, além do desenvolvimento de relacionamentos e da construção de confiança, o treinamento que recebem dos compradores no local, a comunicação oportuna e um sistema de *feedback* de

incentivo são cruciais. Considerando as fortes capacidades dos fornecedores, o longo tempo de cooperação entre fornecedores e compradores e a pequena supervisão e distância cognitiva, o resultado é uma responsabilidade social satisfatória (de acordo com os padrões dos compradores) e um desempenho aprimorado (avaliado com base nas vendas).

Condições específicas e desempenho da combinação onde há equilíbrio entre governança contratual e relacional

No caso das empresas ST e JYP, seus compradores estabelecem uma combinação equilibrada entre os modelos de governança relacional e contratual. Por um lado, essa combinação se concentra no vínculo jurídico sustentado nos contratos entre as duas partes, ao mesmo tempo em que enfatiza a comunicação, interação, supervisão e inspeção típicas da governança relacional.

De acordo com as diferentes proporções de governança relacional e governança contratual, essa combinação pode ser subdividida em uma combinação que privilegia um pouco mais a governança contratual (empresa ST) e aquela que privilegia um pouco mais a governança relacional (empresa JYP). No primeiro caso, a posição e o papel do contrato na governança são ligeiramente superiores. A estratégia específica da combinação no primeiro caso é a ênfase em contratos, ao mesmo tempo em que se desenvolve constantemente a governança relacional, fortalecendo a comunicação, o *feedback* e o desenvolvimento de relacionamentos pessoais entre as partes. As condições de compatibilidade dessa combinação que privilegia um pouco mais os contratos são a forte capacidade dos fornecedores, o curto tempo de cooperação entre fornecedores e compradores e a pequena distância legal e cognitiva. As condições de compatibilidade da combinação que privilegia a governança relacional são o curto tempo de cooperação entre comprador e fornecedor e a grande distância legal e cognitiva.

Condições específicas e desempenho nos casos de combinação de alta governança contratual e baixa governança relacional

Dois casos da combinação de alta governança contratual e baixa governança relacional são a AFC e a FKL. Essa combinação depende fortemente dos contratos e enfatiza essa ferramenta enquanto reduz a relevância de elementos como treinamento, comunicação, desenvolvimento de relacionamento e confiança entre compradores e fornecedores. As condições específicas são a forte capacidade dos fornecedores, o curto tempo de cooperação entre fornecedores e compradores, e a grande distância entre regulamentação e cognição. Especificamente, devido ao curto período de cooperação e à grande distância institucional entre os dois lados da cadeia de suprimentos, os compradores adotam o contrato com restrições legais formais como principal estratégia de governança e prestam mais atenção às suas capacidades na seleção de fornecedores. Os resultados da governança demonstram que o cumprimento da responsabilidade social e o desempenho são positivos.

Tabela 5. Síntese das Condições Necessárias para Aplicação das Combinações dos Modelos de GSCS

Combinações dos modelos de governança sustentável		Capacidade do fornecedor	Tempo e experiência de cooperação	Distanciamento institucional	RSC	Desempenho do fornecedor
Alta governança relacional e baixa governança contratual		Grande	Por um longo tempo, boa experiência	Pequeno	Boa	Bom
Equilíbrio entre governança relacional e contratual	Privilegia um pouco mais a governança contratual	Relativamente grande	Por pouco tempo, boa experiência	Pequeno	Relativamente boa	Bom
	Privilegia um pouco mais a governança relacional	Relativamente grande	Por um longo tempo, boa experiência	Pequeno	Relativamente boa	Relativamente bom
Alta governança contratual e baixa governança relacional		Grande	Por pouco tempo, experiência regular	Grande	Relativamente boa	Relativamente bom

Discussão

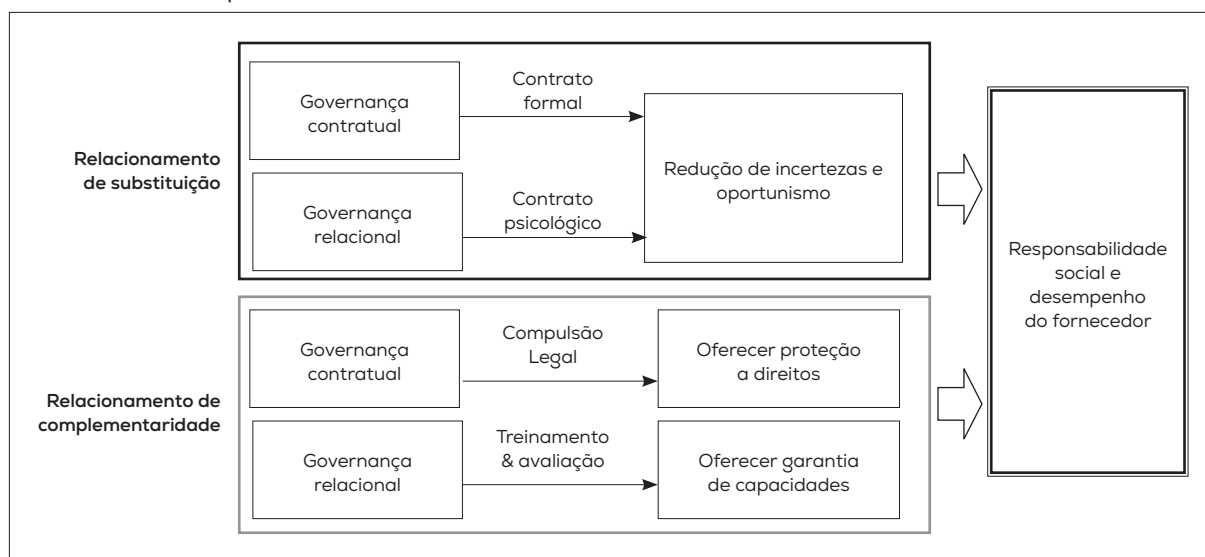
Relação e efeito combinado de diferentes modelos de GSCS

Como dois modelos de GSCS, a governança contratual e a governança relacional têm funções semelhantes e sobrepostas na promoção da responsabilidade social e do desempenho geral. A partir da questão central da redução da incerteza e do comportamento oportunista na governança da cadeia de suprimentos, pesquisadores apontam que os dois modelos de governança estão em uma relação de substituição (Cao & Lumineau, 2015; Huang et al., 2014). Os resultados deste estudo mostram que, em termos de implementação específica e função interna, a governança contratual é claramente definida em termos de qualidade do produto, preço e responsabilidade social, econômica e ambiental, por meio de disposições e requisitos relevantes dos termos contratuais, por meio de um contrato formal juridicamente vinculativo como base para a governança. Por outro lado, a governança relacional foca na confiança e no desenvolvimento de relacionamentos entre compradores e fornecedores na cadeia de suprimentos, favorecendo um consenso cooperativo e congruência de objetivos para fazer com que o comportamento de cada um esteja em conformidade com as expectativas, o que depende de contratos psicológicos informais e não obrigatórios. Portanto, o contrato formal de governança contratual e o contrato psicológico de governança relacional podem substituir um ao outro na redução de comportamentos oportunistas e, assim, promover a responsabilidade social.

Estudos existentes defendendo que os dois modelos de governança guardam complementaridade destacam as diferenças entre eles em termos de custo, modo, caminho, eficiência e funções (Um & Oh, 2020; Zheng et al., 2008). O presente estudo observou que, ao promover a responsabilidade social e o desempenho geral da cadeia de suprimentos, os modelos apresentam-se de fato como complementares, cada um com sua própria função, impossível de ser substituído pelo outro. Para a governança contratual, o contrato formal juridicamente vinculativo

aumenta a probabilidade de conformidade, tornando-se um importante motivador externo para a promoção da responsabilidade social da cadeia de suprimentos. Esse efeito coercitivo explícito é algo que a governança relacional não oferece. A governança relacional destaca a orientação e treinamento oferecidos pelo comprador ao fornecedor, o *feedback*, a comunicação bidirecional e a confiança que os compradores depositam nos fornecedores da cadeia de suprimentos. O desenvolvimento de relacionamentos informais entre as duas partes ajuda os fornecedores a aprimorar suas capacidades e desenvolver criatividade interna para promover a responsabilidade social e o desempenho geral da cadeia de suprimentos. Essa motivação interna e criatividade geradas pelo desenvolvimento desse relacionamento não ocorrem por meio da governança contratual. Portanto, a governança contratual e a governança relacional têm áreas funcionais sobrepostas que podem se substituir e também têm suas funções exclusivas, com efeitos bem particulares em relação a promoção da responsabilidade social e no desempenho da cadeia de suprimentos. A Figura 3 a seguir mostra essa relação:

Figura 3. Relação entre a Governança Contratual e a Governança Relacional e a Responsabilidade Social e o Desempenho do Fornecedor



Portanto, este estudo vai ao encontro da visão de que a governança relacional e a governança contratual desempenham papéis tanto substitutos quanto complementares (Sánchez et al., 2012; Wang et al., 2023). Os resultados deste estudo, partindo da eficácia na promoção da responsabilidade social e do desempenho geral da cadeia de suprimentos, deixam claro que a governança contratual e a governança relacional cumprem funções similares e que podem, portanto, substituir uma à outra. Ao mesmo tempo, esses modelos também apresentam papéis singulares e complementares, o que os torna indispensáveis. Isso quer dizer que a governança contratual e a governança relacional não são dois lados da mesma moeda, mas representam modelos de fato distintos.

Para mercados emergentes, a ameaça de comportamento oportunista é ainda maior, ou seja, há uma maior sobreposição entre governança contratual e governança relacional na redução da

incerteza e do comportamento oportunista na GSCS nesses mercados do que em outros. No contexto da GSCS, a diferença em custo, benefício e dificuldade dos diferentes modelos de governança determina como a cadeia de suprimentos global os escolhe e pondera. Como o contrato obrigatório tem o custo da negociação prévia do contrato, somado ao custo da supervisão durante o processo e ao custo de possível inadimplência após o evento, a GSCS precisa lidar com grandes desafios. Ao mesmo tempo, devido à complexidade e variabilidade do ambiente, muitos detalhes não podem ser incluídos nas disposições explícitas do contrato, ou seja, pode-se inferir que o custo de supervisão e implementação é alto na governança contratual. No entanto, a governança relacional – que se baseia no cultivo das capacidades dos fornecedores, no desenvolvimento de consenso mútuo, no fortalecimento da comunicação e na formação de confiança – é importante para compensar as deficiências mencionadas. É fundamental esclarecer ainda que leva tempo para que os relacionamentos se formem e evoluam. Portanto, a partir da análise da particularidade da governança em mercados emergentes, devido às políticas e ao ambiente cultural mais complexos e mutáveis, bem como aos obstáculos impostos pela distância geográfica e diferenças institucionais com fornecedores multinacionais, o custo de formalização de contratos e o desenvolvimento de relações de confiança são altos, mas seus efeitos são pequenos. Assim, ambos devem ser desenvolvidos na governança da cadeia de suprimentos, especialmente nos estágios iniciais.

Condições contextuais para a seleção de combinações de modelos da GSCS

Discutimos aqui a experiência de relacionamento e o nível de confiança de ambas as partes da cadeia de suprimentos (Belhadi et al., 2021) e a complexidade da tarefa e da capacidade dos fornecedores (Pfaff et al., 2023), considerando a análise contextual dos efeitos das governanças contratual e relacional na responsabilidade social (Soundararajan et al., 2021). Este estudo constrói condições para governança global da cadeia de suprimentos (GGCS) mais ricas e diversificadas em mercados emergentes. Constatamos que existem quatro variáveis importantes que afetam a responsabilidade social dos fornecedores, particularmente em mercados emergentes: a motivação interna dos fornecedores, a pressão de departamentos governamentais externos e de sujeitos de auditoria de terceiros, a congruência de metas entre compradores e fornecedores e a distância institucional dos países onde ambas as partes estão localizadas. Essas condições formam um contexto unificado que afeta a escolha do modelo de governança pelo comprador e a diferença na combinação de governanças contratual e relacional, em vez de considerar apenas o impacto de uma única condição. Por exemplo, duas empresas na Índia no estudo de caso têm fortes capacidades, mas devido à experiência geral de relacionamento e à grande distância institucional, o comprador ainda escolhe uma alta governança contratual. Isso difere das conclusões de estudos anteriores de que fornecedores altamente capazes podem necessariamente levar os compradores a escolher a governança relacional (Klassen et al., 2023). Um exame abrangente dos múltiplos fatores importantes dos modelos GSCS é necessário. Além disso, os estudos existentes apresentam pouca análise da combinação e dos efeitos dos dois modelos de GSCS. Embora estudiosos tenham apontado que os dois modelos de governança podem, em conjunto, promover a colaboração na cadeia de suprimentos (Um & Oh, 2020), melhorando assim o efeito da governança (Poppo

& Zenger, 2002), eles ignoram que a implementação desses dois modelos de governança terá seus próprios custos, como o custo de formulação do contrato e o custo de desenvolvimento de relacionamento, e que há grandes diferenças nos contextos e efeitos da governança relacional e da governança contratual. Estudos existentes carecem de maior profundidade as circunstâncias e como combinar esses dois modelos de governança de forma eficaz. Além disso, não consideram as mudanças na escolha do modelo de governança provocadas por vários contextos, portanto, não podem fornecer soluções viáveis para a governança real. Nosso estudo constata que diferentes combinações de governança relacional e governança contratual podem alcançar o mesmo efeito na eficácia do cumprimento e do desempenho da responsabilidade social. No estudo de casos múltiplos, constatou-se que o tipo de combinação de alto relacionamento/baixo contrato, tipo de combinação de equilíbrio relacionamento/contrato e tipo de alto contrato/baixo relacionamento pode trazer melhor responsabilidade social e desempenho do fornecedor, mas sua seleção e efeitos têm diferentes condições situacionais. Entre eles, a capacidade própria do fornecedor, o tempo de cooperação e a experiência dos compradores e fornecedores e a distância institucional, que inclui fatores próprios do fornecedor, fatores de ambas as partes e fatores do ambiente externo, constituem os contextos de diferentes tipos de combinação de governança.

CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES

A relação entre os dois modelos globais de GSCS é tanto substitutiva quanto complementar, o que é indispensável para a responsabilidade social e o desempenho da cadeia de suprimentos. No entanto, as principais estratégias de implementação e a lógica interna dos dois modelos são diferentes. A governança relacional e a governança contratual têm efeitos semelhantes na promoção da responsabilidade social, mas suas vantagens e funções únicas são complementares, e seus modos internos de ação também são bastante diferentes. Nossa pesquisa vai além do debate substituição vs. complementaridade, avançando na compreensão atual da GSCS ao esclarecer os papéis de substituição e complementaridade da governança contratual e relacional na promoção da responsabilidade social e do desempenho da cadeia de suprimentos. Embora pesquisas anteriores tenham debatido se esses modelos de governança atuam como substitutos (Cao & Lumineau, 2015; Huang et al., 2014) ou adotam uma abordagem de complementaridade (Poppo & Zenger, 2002; Um & Oh, 2020), este trabalho integra ambas as perspectivas ao delinear suas sobreposições funcionais e contribuições únicas: a substituição reduz a incerteza e o oportunismo — contratos formais e contratos psicológicos desempenham funções semelhantes, mas por meio de mecanismos diferentes. A complementaridade aprimora a responsabilidade social e o desempenho — a governança contratual proporciona pressão coercitiva externa, enquanto a governança relacional promove a motivação interna. Essa perspectiva de dupla função alinha-se com Sánchez et al. (2012) e Wang et al. (2023), que argumentam que ambos os modelos podem coexistir, mas este estudo vai além ao especificar quando e como eles se substituem ou se complementam.

Para mercados emergentes que enfrentam maior incerteza e riscos oportunistas, a governança contratual e a relacional podem alcançar efeitos semelhantes, a primeira por meio de disposições

explícitas de contratos formais e a segunda por meio de contratos psicológicos desenvolvidos por relacionamentos informais. A responsabilidade social na cadeia de suprimentos depende mais da cooperação entre fornecedores. Do ponto de vista da estratégia de implementação de práticas de responsabilidade social e da lógica interna das governanças contratual e relacional, a governança contratual é mais uma regulamentação e restrição unidirecional sobre os fornecedores, onde essas práticas são legalmente obrigatórias e executadas como resultado de restrições e potenciais punições em caso de quebra de contrato. Nesse caso, o comportamento socialmente responsável do fornecedor é passivo e ocorre devido à pressão externa. Para a governança relacional, o comprador pode induzir a responsabilidade social por meio de ações de melhoria de capacidade unidirecionais, como a oferta de treinamento, avaliação e *feedback* para o fornecedor, e também bidirecionais, como compartilhamento, comunicação e confiança. Na governança relacional, o cultivo da capacidade, cooperação e participação no processo, bem como a amizade e equivalência essenciais entre as duas partes são elementos que se destacam, aumentando a disposição e a capacidade dos fornecedores de cumprir suas responsabilidades sociais. Ainda, a motivação externa vinda dos compradores promove a criatividade interna dos fornecedores, que contribui para o desenvolvimento sustentável do ponto de vista dos resultados.

Como pesquisas anteriores frequentemente ignoram os desafios específicos dos mercados emergentes, onde lacunas institucionais, distância cultural e instabilidade política amplificam os custos de governança, nossa pesquisa também contextualiza a governança em mercados emergentes. Devido aos elevados riscos de oportunismo e aos custos e benefícios do uso de diferentes modelos de governança, diferentemente de mercados estáveis, a governança em estágio inicial em economias emergentes deve combinar ambos os modelos para mitigar os riscos.

A GSCS tem um papel importante no desenvolvimento sustentável da cadeia de suprimentos e em seu desempenho, influenciando as práticas de responsabilidade social dos fornecedores. Embora um grande número de estudos empíricos (Kuwornu et al., 2023; Zhang & Aramyan, 2009) tenha comprovado que as governanças contratual e relacional são essenciais para a responsabilidade social e o desempenho da cadeia de suprimentos, não há uma explicação clara da relação interna envolvendo as características desses modelos de governança ou sua combinação, e os resultados em termos de responsabilidade social e desempenho. O presente estudo mostra que as governanças contratual e relacional podem promover a responsabilidade social dos fornecedores em relação à preservação do meio ambiente, segurança, direitos humanos e outros aspectos, bem como contribuir para o desempenho de vendas de seus compradores. Isso aumenta a probabilidade de receber futuros pedidos, fortalece a cooperação e melhora a satisfação dos funcionários, a eficiência da produção e a competitividade dos produtos, alcançando assim o objetivo final de desenvolvimento sustentável da cadeia de suprimentos. Em síntese, os dois modelos de GSCS impactam a responsabilidade social e as práticas de responsabilidade social afetam o desempenho dos fornecedores, a satisfação e a fidelidade dos funcionários, a competitividade dos produtos e as vendas.

Características dos fornecedores, as partes no relacionamento oferta e demanda, regulamentações e o ambiente cultural afetam a influência da GSCS global na responsabilidade social dos fornecedores em mercados emergentes, o que reforça o papel da GGCS nesses

mercados. A pesquisa atual parte de um único aspecto, como as características do fornecedor (Zhang, 2024), as características da transação (Um & Oh, 2020) ou as características ambientais (Soundararajan & Brown, 2016) como contextos da GSCS. Nossa pesquisa destaca as complexidades dos mercados emergentes e encontra fatores contextuais especiais de vários níveis para GSCS. Na GSCS, a motivação interna dos fornecedores, a motivação externa a exemplo da pressão de departamentos governamentais e auditorias realizadas por terceiros, a congruência de objetivos entre compradores e fornecedores e a distância institucional entre os países em que estão localizados os compradores e fornecedores são variáveis importantes que afetam a responsabilidade desses últimos. O papel das governanças contratual e relacional precisa ser integrado aos fatores situacionais únicos e significantes nesses mercados emergentes.

Devido ao papel fundamental da governança contratual e relacional, pesquisas anteriores (por exemplo, Poppo & Zenger, 2002; Um & Oh, 2020) sugerem que a combinação de ambos os modelos de governança melhora o desempenho, mas não indica como os dois modelos de governança devem ser combinados e as condições para tal. Este estudo aborda essa lacuna ao mostrar que diferentes combinações de governança podem alcançar resultados semelhantes em relação a promoção da responsabilidade social, mas dependem de diferentes fatores contextuais. As governanças relacional e contratual podem formar uma combinação de três tipos: alta governança relacional e baixa contratual, equilíbrio entre os modelos de governança, e alta governança contratual e baixa relacional. Essas combinações podem trazer efeitos semelhantes, mas cada um é adequado para diferentes condições. Entre essas condições estão a capacidade do fornecedor, o tempo de cooperação e a experiência, a congruência entre os objetivos dos fornecedores e compradores e a distância institucional entre essas duas partes. Em relação ao papel das diferentes combinações, todas têm efeitos positivos semelhantes. No processo de promoção da responsabilidade social da cadeia de suprimentos e dos objetivos de desenvolvimento sustentável, não existe uma solução única, válida para todos os contextos. É necessário usar a combinação das governanças relacional e a contratual de acordo com a necessidade, formando uma combinação viável de GSCS.

Implicações gerenciais

GGCS liderada por empresas multinacionais, precisa fazer pleno uso dos dois modelos. Em regiões com regulamentações fracas (por exemplo, Sudeste Asiático e África), confiar apenas em contratos é ineficaz devido aos altos custos de execução. Em vez disso, as empresas devem combinar contratos com investimentos relacionais (por exemplo, conduzir programas conjuntos de sustentabilidade e auditar fornecedores com ciclos de *feedback*). Para os compradores em cadeias de suprimentos, a aplicação abrangente dos dois modelos de governança pode reduzir efetivamente os obstáculos causados pelas diferenças ambientais nacionais e pela assimetria de direitos e interesses de todas as partes na cadeia de suprimentos global, ajudando a promover o desenvolvimento sustentável e a competitividade da cadeia de suprimentos. Considerando os contextos complexos e diversos de governança em mercados emergentes, nem os contratos formais nem o desenvolvimento de

relações de confiança são suficientes, e a governança relacional e a governança contratual precisam se desenvolver em conjunto para reduzir a incerteza e o comportamento oportunista.

GGCS liderada por empresas multinacionais, exige a disposição e a capacidade de promover efetivamente a responsabilidade social entre os fornecedores. Especialmente para fornecedores em mercados emergentes, implementar efetivamente responsabilidades ambientais, de direitos humanos, de segurança e outras responsabilidades sociais é uma tarefa muito difícil. Os compradores precisam fortalecer a comunicação com os fornecedores, negociar as dificuldades causadas pelas diferenças culturais, legais e regulatórias na implementação da responsabilidade social, promover o consenso sobre cooperação, interesses e desenvolvimento entre as partes, e auxiliar e orientar os fornecedores a aprimorar suas capacidades para aumentar a motivação interna e a capacidade de adotar práticas de responsabilidade social. Isso cria um ciclo virtuoso em que práticas éticas também impulsionam o sucesso empresarial – como, por exemplo, uma marca de moda que trabalha em estreita colaboração com fornecedores têxteis para aprimorar os processos de reciclagem de água, o que não apenas reduz os danos ambientais, mas também reduz custos, beneficiando ambas as partes.

As empresas líderes na cadeia de suprimentos global precisam fazer escolhas razoáveis entre os elementos dos dois modelos de governança para obter combinações eficazes. Frequentemente, há vários fornecedores de diferentes países na cadeia de suprimentos global, portanto, é necessário escolher uma combinação de governança adequada, considerando a distância institucional, o tempo e a experiência de cooperação, e as capacidades do fornecedor. Dada a complexidade e a variabilidade do ambiente de mercados emergentes, esses contextos devem ser considerados como um todo na governança da cadeia de suprimentos, e o peso das governanças relacional e contratual precisa ser selecionado de maneira razoável. Para alcançar o máximo benefício social, as empresas devem avaliar se os fornecedores são parceiros dispostos ou precisam de incentivos, alinhar a governança com as regulamentações locais e padrões globais (por exemplo, ODS da ONU), desenvolver KPIs de sustentabilidade compartilhados para garantir o comprometimento mútuo e adaptar os modelos de governança às normas locais (por exemplo, abordagens com foco em relacionamento em culturas de alta confiança como o Japão versus abordagens com foco em contratos em mercados litigiosos como o Brasil). Com o aumento do tempo de cooperação, o desenvolvimento de relacionamentos e o estabelecimento de confiança devem ser aprimorados, e a responsabilidade social deve ser efetivamente promovida, da responsabilidade externa dos fornecedores para a responsabilidade conjunta de ambos os lados da cadeia de suprimentos, a fim de caminhar em direção à sustentabilidade.

REFERÊNCIAS

Alexander, R. (2020). Emerging roles of lead buyer governance for sustainability across global production networks [J]. *Journal of Business Ethics*, 162(2), 269-290. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04199-4>

- Belhadi, A., Kamble, S. S., Mani, V., Venkatesh, V. G., & Shi, Y. (2021). Behavioral mechanisms influencing sustainable supply chain governance decision-making from a dyadic buyer-supplier perspective [J]. *International Journal of Production Economics*, (236), 108136. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108136>
- Boström, M., Jönsson, A. M., Lockie, S., Mol, A. P. J., & Oosterveer, P. (2015). Sustainable and responsible supply chain governance: Challenges and opportunities [J]. *Journal of Cleaner Production*, 107, 1-7. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.11.050>
- Cao, Z., & Lumineau, F. (2015). Revisiting the interplay between contractual and relational governance: A qualitative and meta-analytic investigation [J]. *Journal of Operations Management*, 33/34(1), 15-42. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.11.050>
- Dolci, P. C., Macada, A., & Paiva, E. L. (2017). Models for understanding the influence of Supply Chain Governance on Supply Chain Performance [J]. *Supply Chain Management*, (7), 424-441. <https://doi.org/10.1108/SCM-07-2016-0260>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research [J]. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges [J]. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>
- Feng, H., Nie, L., & Shi, Y. (2020). The Interaction between Supply Chain Governance Mechanisms and Supply Chain Performance: Based on the Mediating Effects of Information Sharing and the Moderating Effects of Information Technology Level [J]. *Chinese management science*, 28(2), 104-114. <https://doi.org/10.16381/j.cnki.issn1003-207x.2020.02.011>
- Formentini, M., & Taticchi, P. (2016). Corporate sustainability approaches and governance mechanisms in sustainable supply chain management [J]. *Journal of Cleaner Production*, 112, 1920-1933. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.12.072>
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research* [M]: Aldine de Gruyter.
- Huang, M.-C., Cheng, H.-L., & Tseng, C.-Y. (2014). Reexamining the direct and interactive effects of governance mechanisms upon buyer-supplier cooperative performance [J]. *Industrial Marketing Management*, 43(4), 704-716. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.02.001>
- Huq, F. A., Chowdhury, I. N., & Klassen, R. D. (2016). Social management capabilities of multinational buying firms and their emerging market suppliers: An exploratory study of the clothing industry [J]. *Journal of Operations Management*, (46), 19-37. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2016.07.005>
- Jia, F., Zuluaga-Cardona, L., Bailey, A., & Rueda, X. (2018). Sustainable supply chain management in developing countries: An analysis of the literature [J]. *Journal of Cleaner Production*, 189, 263-278. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.03.248>
- Jia, Y., Wang, T., Xiao, K., & Guo, C. (2020). How to reduce opportunism through contractual governance in the crosscultural supply chain context [J]. *Industrial Marketing Management*, 91, 323-337. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.09.014>

- Klassen, R. D., Shafiq, A., & Fraser Johnson, P. (2023). Opportunism in supply chains: Dynamically building governance mechanisms to address sustainability-related challenges [J]. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 171, 103021. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2023.103021>
- Kuwornu, J. K. M., Khaipetch, J., & Gunawan, E., et al. (2023). The adoption of sustainable supply chain management practices on performance and quality assurance of food companies [J]. *Sustainable Futures*, 5, 100103. <https://doi.org/10.1016/j.sfr.2022.100103>
- Pfaff, Y. M., Birkel, H., & Hartmann, E. (2023). Supply chain governance in the context of industry 4.0: Investigating implications of real-life implementations from a multi-tier perspective [J]. *International Journal of Production Economics*, 108862. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2023.108862>
- Pizzetti, M., Gatti, L., & Seele, P. (2021). Firms talk, suppliers walk: Analyzing the locus of greenwashing in the blame game and introducing ‘Vicarious Greenwashing’ [J]. *Journal of Business Ethics*, 170, 21-38. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04406-2>
- Poppo, L., & Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? [J]. *Strategic Management Journal*, 23(8), 707-725. <https://doi.org/10.1002/smj.249>
- Quarshie, A. M., Salmi, A., & Leuschner, R. (2016). Sustainability and corporate social responsibility in supply chains: The state of research in supply chain management and business ethics journals [J]. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 22(2), 82-97. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2015.11.001>
- Sánchez, J. M., Vélez, M. L., & Ramón-Jerónimo, M. A. (2012). Do suppliers’ formal controls damage distributors’ trust? [J]. *Journal of Business Research*, 65(7), 896-906. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.06.002>
- Seuring, S., Aman, S., & Hettiarachchi, B. D., et al. (2022). Reflecting on theory development in sustainable supply chain management [J]. *Cleaner Logistics and Supply Chain*, 3, 100016. <https://doi.org/10.1016/j.clscn.2021.100016>
- Sodhi, M. S., & Tang, C. S. (2018). Corporate social sustainability in supply chains: A thematic analysis of the literature [J]. *International Journal of Production Research*, 56(1/2), 882-901. <https://doi.org/10.1080/00207543.2017.1388934>
- Soundararajan, V., & Brown, J. A. (2016). Voluntary governance mechanisms in global supply chains: Beyond CSR to a stakeholder utility perspective [J]. *Journal of Business Ethics*, (134), 83-102. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2418-y>
- Soundararajan, V., Sahasranamam, S., Khan, Z., & Jain, T. (2021). Multinational enterprises and the governance of sustainability practices in emerging market supply chains: An agile governance perspective [J]. *Journal of World Business*, 56(2), 101149. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101149>
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques [M]: Sage Newbury Park CA
- Um, K.-H., & Oh, J.-Y. (2020). The interplay of governance mechanisms in supply chain collaboration and performance in buyer–supplier dyads: Substitutes or complements [J]. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(4), 415-438. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-07-2019-0507>

- Wang, L., Jin, J. L., & Yang, D. (2023). The interplay of contracts and trust: Untangling between- and within-dyad effects [J]. *European Journal of Marketing*, 57(2), 453-478. <https://doi.org/10.1108/EJM-12-2021-0934>
- Yang, D., Sheng, S., Wu, S., & Zhou, K. Z. (2018). Suppressing partner opportunism in emerging markets [J]. *Journal of Business Research*, 90, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.04.037>
- Zhang, Q., Jin, J. L., & Yang, D. (2020). How to enhance supplier performance in China: Interplay of contracts, relational governance and legal development [J]. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(6), 777-808. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-02-2020-0093>
- Zhang, X., & Aramyan, L. H. A.(2009). conceptual framework for supply chain governance [J]. *China Agricultural Economic Review*, 1(2), 136-154.<https://doi.org/10.1108/17561370910927408>
- Zhang, Y. (2024).The Moderating Role of Organizational Support on the Relationship between Green Supply Chain Practices, Governance and Sustainable Economic Performance: Evidence from China [J]. *Technological and Economic Development of Economy*, 30(1),238-260.<https://doi.org/10.3846/tede.2024.20138>
- Zheng, J., Roehrich, J. K., & Lewis, M. A.(2008).The dynamics of contractual and relational governance: Evidence from long-term public–private procurement arrangements [J]. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 14(1), 43-54.<https://doi.org/10.1016/j.pursup.2008.01.004>

FINANCIAMENTO

Este artigo é financiado pela China Association of Trade in Services (Número do Projeto: FWMYKT-202428).

CONFLITOS DE INTERESSES

Os autores não têm conflitos de interesses a declarar.

CONTRIBUIÇÃO DE AUTORIA

Xiang Yongsheng: Conceitualização; Curadoria de dados; Análise formal; Obtenção de financiamento; Investigação; Metodologia; Administração do projeto; Redação – rascunho original. Liu Yingquan: Recursos; Supervisão; Validação; Redação – revisão e edição.