

**Cadeias de suprimentos como sistemas institucionalmente constituídos:
racionalidade limitada e processos de legitimação na tomada de decisão
organizacional**

GRACELAINÉ RESENDE DE OLIVEIRA

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS (CEFET/MG)

UAJARÁ PESSOA ARAÚJO

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS (CEFET/MG)

LÍVIA MARIA DE PÁDUA RIBEIRO

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS (CEFET/MG)

FERNANDO FREITAS CARNEIRO

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS - CEFETMG

Agradecimento à órgão de fomento:

O desenvolvimento deste trabalho só foi possível com o auxílio da CAPES, através do Programa de Pós Graduação em Administração PPGA CEFET - MG. Gostaríamos de expressar nossa gratidão pelo apoio que oportunizou a subsistência do mestrando pesquisador bolsista que constitui o grupo de autores.

1. Introdução

A gestão da cadeia de suprimentos (Supply Chain Management – SCM) tornou-se fundamental para organizações que buscam eficiência operacional, legitimidade social e sustentabilidade em ambientes cada vez mais complexos. Ballou (2004) destaca que a gestão eficiente da cadeia de suprimentos envolve a integração e coordenação de todas as atividades logísticas, desde o suprimento de matérias-primas até a entrega do produto final ao consumidor, sendo essencial para a competitividade organizacional.

O sucesso da cadeia de suprimentos está diretamente associado à capacidade de integração e inter-relação das empresas participantes. De acordo com essa perspectiva: O gerenciamento da cadeia de suprimentos enfatiza a necessidade de integração entre diferentes unidades organizacionais independentes, desde as fontes de matéria-prima até o cliente final. (Bowersox, 2007).

Nesse contexto, fica evidente que uma gestão eficaz da cadeia de suprimentos exige que cada elo operacional — suprimento, produção e distribuição — atue em estrita conformidade com padrões e parâmetros estabelecidos. Essa integração sistêmica, que se estende desde os fornecedores até o cliente final, assegura a sincronização das atividades e promove resultados positivos em cada etapa do processo.

No âmbito das cadeias de suprimentos enquanto sistemas institucionalizados, este ensaio teórico tem como objetivo refletir sobre as inter-relações entre a racionalidade limitada, as perspectivas institucionais e a governança dessas cadeias, em contextos marcados por complexidade sistêmica, globalização econômica e multiplicidade normativa. Busca-se, ainda, analisar como os processos de legitimação, vinculados ao institucionalismo, especialmente em sua vertente neoinstitucional, influenciam a tomada de decisão organizacional, a qual se vê submetida a pressões coercitivas, normativas e miméticas.

O institucionalismo, especialmente em sua vertente neo-institucional, destaca que as organizações e, por extensão, as cadeias de suprimentos, são influenciadas por múltiplas lógicas institucionais e por uma variedade de pressões – coercitivas, normativas e miméticas – que afetam a adoção de práticas e a capacidade de resposta a rupturas e mudanças ambientais (DiMaggio; Powell, 1983).

A teoria institucional, particularmente em sua vertente neoinstitucional, constitui um aspecto importante para a análise dos processos decisórios e das práticas organizacionais, ao evidenciar que estes são fortemente condicionados por pressões ambientais externas e dinâmicas institucionais internas. Tal abordagem transcende os modelos explicativos baseados exclusivamente em racionalidades econômicas clássicas, ao incorporar dimensões normativas, simbólicas e cognitivas que moldam a conformidade organizacional e a busca por legitimidade (Scott, 2001).

DiMaggio e Powell (1983), ao introduzirem o conceito de isomorfismo institucional — coercitivo, mimético e normativo — demonstram que a homogeneização entre organizações decorre não apenas de imperativos de eficiência, mas, sobretudo, da necessidade de adequação a expectativas institucionais compartilhadas. Nesse sentido, Meyer e Rowan (1977) argumentam que a adoção de estruturas formais muitas vezes cumpre uma função cerimonial, sendo impulsionada por exigências institucionais e não necessariamente pela racionalidade técnica. A institucionalização de práticas, portanto, deve ser compreendida como resultado de um processo de construção social, no qual as organizações reproduzem padrões legitimados para assegurar estabilidade, previsibilidade e aceitação no campo em que estão inseridas. Tal perspectiva revela-se especialmente relevante em contextos de elevada complexidade institucional, nos quais múltiplas lógicas — frequentemente conflitantes — orientam a ação dos agentes e impõem limites à racionalidade plena, conforme discutido por Simon (1947) em sua teoria da racionalidade limitada.

Não obstante o avanço teórico nas discussões sobre sustentabilidade e resiliência em contextos logísticos, apresenta um déficit analítico quanto à compreensão dos mecanismos pelos quais a complexidade institucional — caracterizada pela coexistência de múltiplas, e frequentemente antagônicas, lógicas institucionais e pressões regulatórias — que condiciona os processos de adoção, difusão e sedimentação de práticas organizacionais ao longo das cadeias de suprimentos. Assim, o problema que norteia este estudo é: Como as organizações constroem e sustentam legitimidade em seus processos decisórios e operacionais nas cadeias de suprimentos, quando inseridas em contextos caracterizados por racionalidade limitada, complexidade sistêmica e pressões institucionais — coercitivas, normativas e miméticas?

A incorporação dos pressupostos teóricos do institucionalismo amplia a capacidade analítica dos gestores ao elucidar os condicionantes sociopolíticos e normativos que influenciam a transformação das cadeias logísticas. Ao fazê-lo, oferece fundamentos teóricos para a formulação de estratégias orientadas à eficiência operacional, à obtenção de legitimidade institucional e à adaptação sustentável em contextos caracterizados por elevada complexidade. O referencial teórico desta pesquisa apresenta uma análise conceitual aprofundada acerca da logística, cadeia de suprimentos, institucionalismo (vertentes institucional e neo-institucional) e a racionalidade limitada dos agentes envolvidos, compreendidas como áreas do conhecimento estratégico que subsidiam os processos decisórios no SCM (Supply Chain Management).

A presente investigação caracteriza-se como uma pesquisa orientada pela busca de compreensão dos fenômenos organizacionais a partir da interpretação dos significados atribuídos pelos agentes sociais às suas práticas, estruturas e contextos institucionais com base na revisão de literatura e estado da arte, caracterizando-se como um ensaio teórico. Trata-se de uma epistemologia que se contrapõe à objetividade mecanicista do modelo positivista, ao reconhecer que o conhecimento é construído em interação com o objeto e com os sujeitos pesquisados.

2. Logística e cadeia de suprimentos

A logística, elemento estratégico nas operações empresariais, é um sistema interligado que abrange desde a extração de matérias-primas até a entrega do produto ou serviço ao cliente final. Sua complexidade aumenta com as demandas globais por eficiência, sustentabilidade e personalização (Oliveira, 2024).

Segundo Bowersox (2014) seu objetivo é apoiar as necessidades organizacionais de suprimento, manufatura e atendimento ao cliente na cadeia de suprimentos. É por meio do processo logístico que a material-prima chega até a capacidade produtiva de uma nação industrializada e os produtos acabados são distribuídos aos consumidores.

Para Ballou (1993), a logística empresarial estuda como a administração pode prover melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, através de planejamento, organização e controle efetivos para as atividades de movimentação e armazenagem que visam facilitar o fluxo de produtos.

Oliveira (2024), reforça que a cadeia de suprimentos pode ser definida como uma rede de organizações conectadas e interdependentes, trabalhando conjuntamente, em regime de cooperação mútua, para controlar, gerenciar e aperfeiçoar o fluxo de matérias-primas e informações dos fornecedores para os clientes finais.

De acordo com Ballou (2006), gerenciamento da cadeia de suprimentos (GCS, ou SCM, do inglês *supply chain management*) é um termo surgido mais recentemente que capta a essência da logística integrada e inclusive a ultrapassa. O gerenciamento da cadeia de suprimentos destaca as interações logísticas que ocorrem entre as funções de marketing, logística e produção no âmbito de uma empresa, e dessas mesmas interações entre as empresas legalmente separadas no âmbito do canal do fluxo de produtos.

É muito difícil, do ponto de vista prático, separar a gestão logística empresarial da idéia de gerenciamento da cadeia de suprimentos. Tal superposição conceitual ocorre porque, em muitos aspectos, os dois conceitos teriam uma idêntica missão: dispor os produtos e serviços desejados, no lugar certo e nas condições desejadas, proporcionando a melhor condição possível para a empresa.

2.1 Teoria institucional clássica e neo-institucionalismo

A Teoria Institucional, em sua formulação clássica, surge para elucidar e explicar como as organizações se conformam às normas, valores e estruturas sociais predominantes no campo organizacional. Para DiMaggio e Powell (1983) campo organizacional pode ser definido como aquelas organizações que, em conjunto, constituem uma área reconhecida da vida institucional: principais fornecedores, consumidores de recursos, insumos e produtos, agências reguladoras e outras organizações produtoras de produtos congêneres.

Na visão clássica, as instituições são consideradas estruturas estáveis que moldam o comportamento organizacional em seu campo por meio de regras formais, pressões normativas e expectativas sociais. Selznick, Philip (1957) afirma que as organizações não são apenas instrumentos técnicos, mas também sistemas sociais influenciados por forças institucionais que transcendem a lógica estritamente racional, reconhecendo a racionalidade limitada dos agentes envolvidos em suas operações.

Parsons, Talcott (1956), enfatizou a função das instituições na estabilização dos sistemas sociais, atribuindo a elas um papel normativo essencial para a manutenção da ordem e previsibilidade da ação social. Nessa perspectiva, a teoria institucional clássica compreende as instituições como elementos que conferem legitimidade às organizações, tornando-as socialmente aceitas e, portanto, sustentáveis a longo prazo.

Com o desenvolvimento do neoinstitucionalismo, especialmente a partir da década de 1970, observa-se uma inflexão teórica que aprofunda a análise institucional ao incorporar dimensões simbólicas, culturais e cognitivas. Diferentemente da abordagem clássica, que enfatiza a estabilidade normativa, o neoinstitucionalismo introduz a noção de isomorfismo institucional e destaca os processos simbólicos da conformidade entre as organizações.

Segundo DiMaggio e Powell (1983), a homogeneização das estruturas e práticas organizacionais ao longo do tempo decorre da incidência de três pressões institucionais distintas (coercitivas, normativas e miméticas), porém interdependentes, que operam como mecanismos de isomorfismo dentro dos campos organizacionais. O conceito que melhor capta o processo de homogeneização é o de “isomorfismo”. Na descrição de Hawley (1968), o isomorfismo constitui um processo de restrição que força uma unidade em uma população a se assemelhar a outras unidades que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais.

O isomorfismo coercitivo resulta tanto de pressões formais quanto de pressões informais impostas às organizações por outras organizações das quais elas são dependentes, e pelas expectativas culturais e sociais da sociedade em que as organizações operam. Tais pressões podem ser sentidas como coerção, como persuasão, ou como um convite para se unirem em aliança espúria (DiMaggio e Powell, 1983).

No entanto, nem todo isomorfismo institucional deriva de autoridade coercitiva. A incerteza também constitui uma força poderosa que encoraja a imitação. Quando as tecnologias organizacionais são insuficientemente compreendidas, quando as metas são ambíguas ou o ambiente cria uma incerteza simbólica, as organizações podem vir a tomar outras organizações como modelo (March e Olsen, 1976) a fim de evitar a colisão com o insucesso.

Uma terceira fonte de mudanças organizacionais isomórficas é a normativa, e deriva principalmente da profissionalização. Da mesma forma que Larson (1977) e Collins (1979), interpretamos a profissionalização como a luta coletiva de membros de uma profissão para

definir as condições e os métodos de seu trabalho, para controlar a produção dos produtores (Larson, 1977, p. 49-52) e para estabelecer uma base cognitiva e legitimação para a autonomia de sua profissão. Esses mecanismos, em conjunto, conformam a lógica institucional que orienta a busca por legitimidade, muitas vezes em detrimento de critérios estritamente técnicos ou econômicos.

Para Meyer e Rowan (1977) muitas práticas organizacionais são adotadas não por sua eficácia técnica, mas com o intuito de alcançar legitimidade institucional. Para esses autores, a adoção de estruturas cerimoniais visa atender às expectativas do ambiente institucional, ainda que desconectadas da prática operacional — fenômeno conhecido como desacoplamento.

Nesse contexto, a contribuição de Herbert Simon (1947) com o conceito de racionalidade limitada (*bounded rationality*) é essencial para aprofundar a análise dos agentes decisórios nas organizações. Simon argumenta que os indivíduos, ao tomarem decisões, não o fazem de forma estritamente racional e otimizada, como pressupõe a teoria econômica clássica. Pelo contrário, estão sujeitos a limitações cognitivas, acesso imperfeito à informação e restrições de tempo, o que os leva a buscar soluções satisfatórias, e não necessariamente ótimas.

A racionalidade limitada se articula diretamente às abordagens institucionalistas ao evidenciar que as decisões organizacionais são frequentemente orientadas por convenções, rotinas e práticas institucionalizadas, precisamente porque os agentes não dispõem dos recursos necessários para avaliar todas as alternativas disponíveis. Assim, “a institucionalização de práticas e a conformidade a normas sociais funcionam como mecanismos redutores de complexidade decisória, fornecendo esquemas comportamentais legitimados para a ação em contextos incertos” (Scott, 2001).

A Teoria Institucional Clássica, o Neoinstitucionalismo e o conceito de Racionalidade Limitada em consonância instituem uma estrutura teórica integrada que permite compreender como normas, valores e limitações cognitivas moldam decisões organizacionais, especialmente em contextos complexos e dinâmicos, como as cadeias de suprimentos.

2.2 Aplicação do institucionalismo à cadeia de suprimentos

A incorporação do institucionalismo ao estudo das cadeias de suprimentos representa uma inflexão teórica relevante na logística empresarial, na medida em que desloca o foco analítico de variáveis estritamente técnicas ou econômicas para considerar as pressões sociopolíticas, normativas e culturais que moldam os comportamentos organizacionais. Tradicionalmente centradas na eficiência operacional e redução de custos (Chopra; Meindl, 2016). As abordagens clássicas da gestão das cadeias de suprimentos passaram, a partir dos anos 2000, a reconhecer que fatores institucionais exercem influência significativa sobre a estrutura, o desempenho e a governança dessas redes interorganizacionais (kauffman; Moeller, 2006).

O neoinstitucionalismo, conforme delineado por DiMaggio e Powell (1983), é particularmente útil para compreender os processos de isomorfismo institucional que perpassam as cadeias de suprimentos, ou seja, a tendência de organizações que compartilham um mesmo campo organizacional a se tornarem estruturalmente semelhantes em razão de pressões coercitivas (governamentais e regulatórias), miméticas (decorrentes da incerteza) e normativas (derivadas de padrões profissionais). Tais pressões resultam na adoção de práticas e estruturas legitimadas socialmente, mesmo quando estas não resultam necessariamente em maior eficiência técnica (meyer; rowan, 1977).

No contexto das cadeias de suprimentos, isso se expressa, por exemplo, na difusão de práticas como certificações ambientais (NBR ISO 14001 ou SGA – Sistema de Gestão Ambiental), selos de responsabilidade social, ou protocolos ESG (Environmental, Social and Governance – Ambiental, Social e Governança), muitas vezes adotados por empresas não apenas por convicção, mas por exigências de *stakeholders* (partes interessadas) institucionais ou por desejo

de alinhamento reputacional (Scott, 2001). Assim, os elos da cadeia não operam isoladamente, mas estão imersos em um campo institucional mais amplo, que influencia as decisões relativas à terceirização, rastreabilidade, compliance regulatório, sustentabilidade e relações com fornecedores. A aplicação do institucionalismo à cadeia de suprimentos expande a compreensão da gestão logística ao inserir as organizações em um contexto relacional e normativo mais amplo.

Na perspectiva das cadeias de suprimentos, evidencia-se o isomorfismo coercitivo como instrumento institucional relevante, manifestando-se por meio de pressões formais e informais exercidas por *stakeholders* estratégicos. Um exemplo emblemático dessa dinâmica é a exigência, por parte de clientes-chave, da implementação de sistemas de certificação internacionalmente reconhecidos, tais como a NBR ISO 9001 ou o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) como condição *sine qua non* para a continuidade e manutenção de contratos de fornecimento de produtos/ serviços e do status de fornecedor homologado e selecionado como fornecedor-chave (Oliveira, 2024). Tal condição comprova como a conformidade institucional ultrapassa os limites da esfera voluntária, tornando-se imperativo organizacional no contexto de legitimação simbólica e social para a continuidade operacional.

2.3 Pressões institucionais na cadeia de suprimentos

O campo da gestão da cadeia de suprimentos, historicamente orientado por abordagens técnicas e economicistas, tem incorporado crescentemente perspectivas sociológicas, notadamente por meio da teoria institucional. Essa incorporação tem permitido a análise de como normas, valores, crenças e expectativas sociais moldam comportamentos organizacionais além da racionalidade puramente instrumental. Nesse contexto, as pressões institucionais se configuram como mecanismos centrais para a difusão de práticas, a padronização de processos e a conformidade organizacional ao longo da cadeia de suprimentos (Scott, 2001).

DiMaggio e Powell (1983) classificam as pressões institucionais em três categorias fundamentais: coercitivas, normativas e miméticas.

Pressões Coercitivas se originam de imposições de agentes que detêm poder formal, como governos e agências reguladoras. Na cadeia de suprimentos, se fazem presentes por meio de legislações, exigências de compliance, legislação e políticas de compras públicas (licitação – lei nº 14.133/2021). Essas pressões forçam a adoção de práticas específicas sob pena de sanções legais, perda de mercado ou danos reputacionais. No cenário nacional, a Lei nº 12.305/2010, que institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos, impõe obrigações ambientais formais, funcionando como instrumento de coerção institucional à conformidade (Brasil, 2010).

Pressões Normativas emergem de padrões profissionais compartilhados, códigos de conduta, e da cultura organizacional. Essas pressões promovem a internalização de práticas consideradas apropriadas ou éticas, mesmo na ausência de imposição legal. Profissionais formados em instituições similares ou inseridos em associações setoriais tendem a reproduzir essas normas em diferentes elos da cadeia, promovendo convergência comportamental (Scott, 2014).

Pressões Miméticas, por sua vez, ocorrem em contextos de incerteza ou ambiguidade, nos quais as organizações buscam reduzir riscos imitando práticas de concorrentes percebidos como bem-sucedidos ou legitimados socialmente. Na gestão da cadeia de suprimentos, isso pode incluir a adoção de tecnologias, modelos de rastreabilidade ou políticas ambientais que obtiveram visibilidade positiva em empresas líderes (Meyer; Rowan, 1977). Pode-se destacar também a adoção de tecnologias de rastreabilidade como RFID e blockchain, inspiradas em experiências reconhecidas como benchmark no setor (Ketokivi; Schroeder, 2004), bem como a implementação de sistemas de logística reversa a partir da observação de grandes players globais (Rogers; Tibben-Lembke, 1999).

As pressões institucionais exercem influência direta sobre as decisões estratégicas e

operacionais nas cadeias de suprimentos, impactando desde a formulação de políticas sustentáveis até a capacidade de inovação e adaptação a contextos dinâmicos.

Um dos efeitos mais significativos refere-se à adoção de práticas sustentáveis e “verdes”, muitas vezes motivada por exigências legais, pela busca de legitimidade simbólica ou pelo alinhamento a certificações e valores organizacionais (Gimenez; Sierra; Roth, 2012). Essas práticas incluem desde a redução de emissões, uso de embalagens biodegradáveis, até critérios ESG (Environmental, Social and Governance – Ambiental, Social e Governança) incorporados aos contratos com fornecedores.

Além disso, há evidências de que as pressões institucionais também influenciam a inovação organizacional e a agilidade na cadeia de suprimentos, especialmente quando incentivam o alinhamento entre objetivos sociais e desempenho operacional (Kiron et al., 2012). Empresas que respondem estrategicamente a essas pressões não apenas ganham legitimidade institucional, mas também ampliam sua capacidade de gerar diferenciais competitivos sustentáveis.

Contudo, os efeitos dessas pressões são moderados por fatores internos, como o grau de integração da cadeia de suprimentos e a cultura organizacional predominante. Ambientes com alta coordenação interorganizacional e cultura voltada à aprendizagem institucional tendem a internalizar essas pressões de forma mais eficaz e estratégica, transformando exigências externas em oportunidades de diferenciação e resiliência (Greenwood et al., 2011).

2.4 Complexidade institucional na cadeia de suprimentos

A noção de complexidade institucional emerge da constatação de que organizações operam em ambientes caracterizados por múltiplas lógicas institucionais, nem sempre harmônicas, que orientam expectativas, decisões e práticas organizacionais (March; Olsen, 1989). Tais lógicas podem refletir diferentes ordens normativas — como a lógica econômica, jurídica, política ou ambiental — que coexistem no ambiente institucional e disputam legitimidade (Friedland; Alford, 1991).

Na cadeia de suprimentos, essa complexidade manifesta-se, por exemplo, na tensão entre a lógica financeira, orientada à maximização de lucros e redução de custos, e a lógica da sustentabilidade, que demanda investimentos em responsabilidade socioambiental. Essa sobreposição de imperativos institucionais impõe desafios à coerência decisória e compromete a capacidade de resposta integrada dos agentes organizacionais (Meyer; Rowan, 1977). A presença simultânea dessas lógicas pode gerar ambiguidade institucional, exigindo adaptações contínuas e mediações estratégicas por parte dos tomadores de decisão.

A resiliência organizacional, enquanto capacidade de absorver, responder e adaptar-se a disrupções, ganha relevo no contexto de cadeias de suprimentos sujeitas a ameaças externas, Oliver (1991), ao tratar das respostas estratégicas aos processos institucionais, introduz categorias analíticas como conformidade, compromisso, evasão e manipulação, revelando que as organizações não apenas reagem passivamente às pressões institucionais, mas podem reconfigurá-las em favor de sua autonomia estratégica.

Assim, estratégias como o empreendedorismo institucional (Dimaggio, 1988), o alinhamento institucional e a criação de camadas institucionais (Streeck; Thelen, 2005) representam mecanismos pelos quais organizações ampliam sua resiliência. Por meio dessas estratégias, é possível transformar expectativas institucionais em rotinas organizacionais capazes de mitigar vulnerabilidades estruturais e mitigar a suscetibilidade a rupturas nas cadeias de suprimentos.

A institucionalização, conforme definido por Berger e Luckmann (2004) consiste no processo pelo qual construções sociais adquirem estabilidade e se objetivam como realidade normativa. Aplicado à sustentabilidade nas cadeias de suprimentos, esse conceito revela que práticas

ambientais e sociais só se consolidam quando passam a ser percebidas como legítimas, necessárias e inquestionáveis.

Nesse processo, avaliações externas e certificações operam como instrumentos de legitimação formal, inserindo os atores da cadeia em campos organizacionais onde a conformidade com práticas verdes é interpretada como pré-requisito para sobrevivência competitiva (Meyer; Rowan, 1977). O papel da alta gestão é igualmente central, como salientado por Selznick (1957), são os líderes institucionais que definem os valores fundamentais da organização e promovem sua incorporação às práticas cotidianas, consolidando a sustentabilidade como parte da cultura organizacional.

A distância institucional, enquanto discrepância entre ambientes normativos, regulatórios e culturais, representa um obstáculo à difusão de práticas sustentáveis em cadeias de suprimentos globalizadas. Conforme North (1990) as instituições — enquanto regras formais e informais — moldam os incentivos à ação econômica. Em ambientes com diferentes matrizes institucionais, a transferência e implementação de rotinas sustentáveis enfrenta resistências locais, ambiguidade normativa e custos de adaptação, exigindo modelos de governança que combinem padronização com sensibilidade contextual.

A literatura institucional clássica já apontava que as organizações não apenas se adaptam ao ambiente, mas também moldam as regras desse ambiente por meio da ação estratégica de atores institucionais (DiMaggio, 1988). Quando aplicada à cadeia de suprimentos, essa perspectiva esclarece o papel de estruturas institucionais compartilhadas na promoção da inovação.

Organizações inseridas em campos organizacionais comuns — segundo DiMaggio e Powell (1983) — compartilham repertórios cognitivos, linguagens e expectativas normativas, facilitando a coordenação vertical, especialmente entre fornecedores e compradores. Nesses ambientes, a presença de investidores institucionais (como fundos éticos, agências multilaterais ou consórcios interorganizacionais) funciona como catalisadora de inovação, ao exigir práticas alinhadas a critérios ESG e promover a circulação de modelos institucionais inovadores (Scott, 2001).

2.5 Racionalidade limitada, institucionalismo e tomada de decisão na cadeia de suprimentos

Ao tomar decisões, é preciso escolher continuamente premissas cuja veracidade ou falsidade não se conhece claramente e nem se pode determinar com segurança à perspectiva das informações e do tempo disponível (Simon, 1979). O autor ainda ressalta que a racionalidade plena é uma ficção, pois o tomador de decisão opera com premissas decisórias fragmentárias, o que impede a identificação clara de condições e consequências ótimas. É impossível, evidentemente, que o indivíduo conheça todas as alternativas de que dispõe ou todas as suas consequências.

Em cenários de cadeias de suprimentos, essa limitação da racionalidade manifesta-se na necessidade de se tomar decisões satisfatórias com base em dados incompletos, envolvimento de múltiplos agentes e incertezas sobre prazos, demanda e fornecedores. Em operações logísticas ou estratégias de compras (por exemplo), os gestores da cadeia de suprimentos não conseguem mapear todas as variáveis (estoques, tempo de entrega, preços), fazendo uso de premissas e simulação de situações construídas por equipes multifuncionais — reflexo da racionalidade limitada.

A formulação de decisões organizacionais, notadamente em ambientes complexos como os das cadeias de suprimentos globais, tem sido tradicionalmente compreendida sob a perspectiva do paradigma da racionalidade substantiva, que presume a maximização de interesses em contextos de perfeita informação e total previsibilidade. Contudo, essa abordagem mostra-se insuficiente diante das limitações cognitivas dos tomadores de decisão e da pluralidade de pressões

institucionais que moldam o comportamento organizacional (Simon, 1947).

O conceito de racionalidade limitada — introduzido por Herbert Simon — representa um marco na crítica à visão neoclássica da organização. Para Simon (1979), os indivíduos não dispõem de capacidade plena para processar todas as informações disponíveis, tampouco de tempo ou recursos ilimitados para avaliar alternativas. Assim, em vez de maximizar, os agentes organizacionais satisfazem, ou seja, tomam decisões satisfatórias dentro dos limites impostos por sua cognição, pelo ambiente e pelas estruturas institucionais vigentes.

Nas cadeias de suprimentos, essa limitação cognitiva é amplificada pela complexidade logística, pela multiplicidade de *stakeholders* e pela necessidade de conciliar objetivos frequentemente conflitantes — como eficiência operacional, sustentabilidade ambiental, conformidade regulatória e adaptabilidade a impasses externos. Isso implica reconhecer que, embora as organizações sejam projetadas como entes racionais, são os atores institucionais, com racionalidade limitada, que de fato operam as decisões (Cyert; March, 1963).

A teoria institucional clássica, notadamente em Meyer e Rowan (1977) e DiMaggio e Powell (1983), corrobora essa leitura ao destacar que as decisões organizacionais são fortemente influenciadas por normas sociais, mitos racionalizadores e isomorfismos institucionais. Tais elementos operam como atalhos cognitivos, fornecendo esquemas comportamentais legitimados socialmente, que são adotados pelos agentes organizacionais como forma de reduzir a incerteza decisória, ainda que nem sempre otimizem os resultados técnicos ou econômicos.

Essa interação entre instituições e racionalidade limitada implica que a adoção de determinadas práticas na cadeia de suprimentos, como políticas verdes, certificações ou modelos de governança colaborativa, nem sempre decorre de critérios puramente técnicos. Ao contrário, muitas vezes são fruto de mecanismos miméticos, pressões normativas e tentativas de legitimação diante de ambientes regulatórios (Dimaggio; Powell, 1983).

Compreender a governança da cadeia de suprimentos exige ir além dos modelos normativos de decisão e incorporar a análise da racionalidade situada, na qual as decisões são tomadas por agentes inseridos em contextos institucionais específicos, guiados por rotinas, convenções e constrangimentos cognitivos (March; Olsen, 1989). Essa abordagem oferece estrutura teórica para elucidar os fatores que explicam a heterogeneidade das respostas organizacionais frente a pressões institucionais análogas, ainda que inseridas em contextos estruturais aparentemente convergentes.

3 RESULTADOS

Enquanto ensaio teórico, esta pesquisa propõe uma análise conceitual aprofundada das dinâmicas que vinculam pressões institucionais e racionalidade limitada no contexto das cadeias de suprimentos. A partir dessa abordagem, evidencia-se de forma argumentativa e analítica que tais pressões, ao interagirem com as restrições cognitivas dos agentes decisores, exercem papel estruturante sobre os comportamentos organizacionais, condicionando suas escolhas estratégicas e operacionais ao longo das cadeias de suprimentos.

As organizações, embora formalmente orientadas por modelos de gestão fundamentados na racionalidade substantiva, evidenciam uma clara dissonância entre a lógica prescritiva e os processos efetivos de tomada de decisão. É notório que as organizações atuam sob condições de informação imperfeita, incerteza ambiental elevada e recursos cognitivos limitados, características que configuram com nitidez o cenário de racionalidade limitada conforme delineado por Simon (1947; 1979). Assim, ao invés de buscar soluções ótimas, os agentes tomam decisões “satisfatórias”, baseadas em repertórios institucionais já legitimados no campo. No plano institucional, observou-se que a adoção de práticas logísticas sustentáveis, padrões de compliance e protocolos de governança não se consolida, predominantemente, por motivação

técnica ou por eficiência intrínseca, mas por mecanismos de pressão coercitiva, normativa e mimética (Dimaggio; Powell, 1983). Por exemplo, os gestores optam por decisões miméticas, replicando práticas de empresas consideradas líderes de mercado, não necessariamente pela aderência ao seu contexto, mas pela função legitimadora que tais práticas carregam.

Outro aspecto central do estudo refere-se à resiliência organizacional, compreendida não apenas como atributo técnico-logístico, mas como construção institucional fundamentada em rotinas legitimadas e incorporadas ao longo do tempo. Organizações que institucionalizam práticas como a diversificação de fornecedores, o planejamento contingencial e a flexibilidade nos contratos interorganizacionais apresentam respostas mais eficazes diante de rupturas globais, como as ocasionadas pela pandemia de COVID-19. Tais mecanismos, mais do que respostas reativas, constituem um acervo de práticas sedimentadas institucionalmente, conforme defendido por Scott (2001) e Selznick (1957).

Por fim, destaca-se um padrão recorrente, a predominância da conformidade institucional sobre a eficiência técnica como critério decisório nas interfaces das cadeias de suprimentos. A centralidade da legitimidade — seja por pressões de *stakeholders*, seja por conformidade normativa — sobrepuja, em diversos casos, análises econômico-financeiras clássicas. Essa constatação confirma que as cadeias de suprimentos contemporâneas operam em campos organizacionais regulados não apenas por forças de mercado, mas por estruturas simbólicas e normativas complexas, exigindo uma abordagem institucional para sua adequada compreensão.

4 Discussão dos resultados

Os resultados obtidos revelam forte convergência com os pressupostos da teoria institucional e da racionalidade limitada, os quais se configuram como marcos teórico-analíticos estruturantes para a compreensão dos mecanismos decisórios que perpassam as cadeias de suprimentos contemporâneas. Em consonância com Simon (1947), as decisões organizacionais observadas são marcadamente situadas, condicionadas por informações incompletas, capacidades cognitivas finitas e tempo restrito — configurando uma lógica de satisfação em detrimento da maximização ideal típica da racionalidade substantiva.

Essa limitação decisória individual, quando observada sob o prisma da teoria institucional, revela-se ampliada pelo ambiente organizacional, no qual os agentes operam imersos em campos institucionais densamente regulados, repletos de normas, esquemas comportamentais e convenções legitimadas. Conforme argumentado por Meyer e Rowan (1977), as estruturas formais muitas vezes se dissociam da lógica da eficiência técnica, sendo adotadas primordialmente para conferir legitimidade e sobrevivência institucional em ambientes instáveis ou competitivos.

As pressões coercitivas, normativas e miméticas identificadas nas organizações remetem diretamente à tipologia isomórfica proposta por DiMaggio e Powell (1983), reforçando o entendimento de que o comportamento organizacional não é apenas resposta a forças econômicas ou tecnológicas, mas também e sobretudo a imperativos institucionais internalizados. Tal fenômeno fica particularmente evidente nos casos em que empresas replicam práticas ambientais e de compliance não por exigências técnicas, mas como tentativa de alinhar-se às expectativas de *stakeholders* e preservar sua legitimidade reputacional.

No que concerne à resiliência das cadeias de suprimentos, a pesquisa indica que sua construção não pode ser atribuída exclusivamente a fatores operacionais ou tecnológicos. Ao contrário, trata-se de um processo de institucionalização cumulativo, no qual rotinas adaptativas se sedimentam como práticas legitimadas ao longo do tempo, em resposta a impasses, disrupções e transformações contextuais. Este fato é coerente com os argumentos de Oliver (1991), para quem as respostas estratégicas aos processos institucionais podem ser manipulativas,

conformistas ou transformadoras, dependendo da estrutura de incentivos e da agência dos atores organizacionais.

Observa-se que a eficácia das decisões ao longo da cadeia de suprimentos está condicionada à capacidade das organizações de navegar simultaneamente entre lógicas institucionais diversas e, por vezes, conflitantes como a lógica da sustentabilidade, a lógica financeira e a lógica operacional. Essa multiplicidade de imperativos institucionais corrobora a tese de Friedland (1991), que postula a coexistência de ordens institucionais concorrentes como elemento constitutivo da ação organizacional contemporânea.

A governança das cadeias de suprimentos não pode ser compreendida sob a perspectiva de modelos de tomada de decisões mecanicistas, mas como um processo político-institucional, mediado por racionalidades limitadas, pressões simbólicas e construções sociais de legitimidade. A integração desses constructos teóricos permite ampliar a compreensão da cadeia de suprimentos não apenas como um arranjo técnico-logístico, mas como um sistema institucionalmente estruturado, dinâmico e influenciado por fatores econômicos, normativos e cognitivos.

Diante da crescente complexidade que caracteriza a interseção entre racionalidade limitada, institucionalismo e a governança das cadeias de suprimentos, constata-se uma lacuna teórica e metodológica relevante na literatura. Embora os campos da Logística, do Supply Chain Management (SCM) e das vertentes do institucionalismo apresentem avanços consideráveis em seus respectivos domínios, observa-se que essas abordagens têm sido tradicionalmente desenvolvidas de forma compartimentalizada, com articulações teóricas ainda incipientes. Os achados desta investigação evidenciam a necessidade de uma abordagem integradora, capaz de articular múltiplos referenciais teóricos e metodologias interdisciplinares.

A pesquisa desenvolvida, ao propor um diálogo sistemático entre esses campos, não apenas inaugura novas possibilidades analíticas, como também suscita questões epistemológicas e lacunas investigativas que demandam aprofundamento acadêmico consistente, sobretudo no que tange à compreensão dos processos decisórios. A seguir, apresentam-se proposições consideradas promissoras para a ampliação do escopo teórico e para o aprofundamento crítico do estado da arte no campo em questão:

Aprofundar estudos comparativos transnacionais, visto que a influência da distância institucional sobre práticas e decisões em cadeias globais carece de investigações empíricas que considerem os efeitos da pluralidade normativa, cultural e regulatória. Estudos que contrastem diferentes regiões e setores poderão evidenciar padrões diferenciados de institucionalização e resiliência.

Explorar a interseção entre racionalidade limitada e aprendizagem organizacional, uma vez que, a racionalidade limitada, conforme delineada por Simon (1947), aponta para a necessidade de examinar como as organizações acumulam conhecimento e ajustam suas práticas diante de eventos inesperados. Pesquisas que incorporem elementos da aprendizagem adaptativa e da memória institucional podem esclarecer os mecanismos que possibilitam transições resilientes e inovadoras.

Investigar a agência institucional nos níveis periféricos das cadeias, pois a maioria dos estudos concentra-se em elos centrais. Futuras investigações podem focar a atuação institucional de fornecedores menores, operadores logísticos locais e prestadores de serviços terceirizados, analisando como esses atores internalizam (ou resistem) às pressões institucionais e contribuem para a reconfiguração do campo organizacional.

Integrar abordagens interdisciplinares, considerando que a complexidade institucional e a racionalidade limitada requerem modelos teóricos que ultrapassem as fronteiras disciplinares, a incorporação de aportes da psicologia organizacional, da ciência política e da teoria dos sistemas complexos pode enriquecer substancialmente a compreensão das decisões em contextos ambíguos e instáveis.

Avaliar o papel dos investidores institucionais e da governança financeira, sob a perspectiva da crescente influência de fundos, bancos multilaterais e investidores ESG nas decisões estratégicas, futuras pesquisas podem analisar como tais agentes induzem mudanças institucionais ao longo das cadeias e como moldam comportamentos organizacionais em prol da sustentabilidade e conformidade regulatória.

Inserir o conceito de compliance comportamental como eixo analítico emergente, se apresenta como via promissora para compreender como normas, valores e percepções são internalizados (ou negligenciados) pelos indivíduos dentro das organizações, influenciando diretamente os padrões de conduta ao longo da cadeia de suprimentos. Pesquisas futuras podem explorar como práticas de compliance baseadas em vieses cognitivos, nudges e arquitetura de escolha (Thaler & Sunstein, 2008) modulam o comportamento dos agentes econômicos, promovendo a aderência normativa de forma não coercitiva. Essa abordagem investigativa articula-se diretamente com a racionalidade limitada, oferecendo caminhos mais viáveis para mitigar seus efeitos adversos sobre a governança organizacional. O viés da aversão à perda, por exemplo, é um instrumento psicológico de reforço ao isomorfismo mimético, que induz gestores das cadeias de suprimentos a replicar modelos institucionais consagrados, como certificações, estruturas de governança, práticas ESG ou sistemas logísticos, não por convicção racional de seu sucesso, mas como mecanismo de prevenção ao custo simbólico, mercadológico ou reputacional associado a não estar alinhado ao comportamento dominante do campo organizacional ao qual a organização está inserida. Este comportamento é comum em cadeias de suprimentos, onde práticas amplamente adotadas por empresas líderes se transformam em padrões institucionais, ainda que seja por pressões informais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente investigação contribui para o aprofundamento teórico e epistemológico das inter-relações entre a racionalidade limitada, as perspectivas institucionais e a governança das cadeias de suprimentos, em contextos caracterizados por complexidade sistêmica, globalização econômica e multiplicidade normativa. A partir de uma abordagem interpretativa com característica de ensaio teórico, foi possível demonstrar que a cadeia de suprimentos não opera como um sistema técnico autônomo, mas sim como um campo organizacional institucionalmente constituído, em que decisões, práticas e estruturas são moldadas por pressões externas e internas de natureza simbólica, normativa e cognitiva.

Ao invés de uma racionalidade plena e instrumental, como propõe a ortodoxia neoclássica, o que se observa é uma ação organizacional permeada pela racionalidade limitada dos decisores, tal como formulada por Herbert Simon (1947). Os agentes não acessam todas as variáveis do problema, não calculam todas as alternativas possíveis e, frequentemente, decidem com base em heurísticas, convenções organizacionais e práticas institucionalizadas. Tal constatação relativiza o mito da organização racional e abre espaço para uma compreensão mais realista, contingente e interpretativa dos processos de decisão.

Nesse sentido, a teoria institucional — em suas vertentes clássica e neoinstitucional — mostrou-se particularmente fecunda para explicar a incorporação de práticas sustentáveis, modelos de governança colaborativa e protocolos de inovação que, muitas vezes, não decorrem de critérios técnicos ou econômicos, mas da necessidade de adquirir e preservar legitimidade diante de *stakeholders*, agências reguladoras, consumidores e investidores institucionais. A lógica da eficiência cede lugar, em diversas situações, à lógica da conformidade, reiterando a centralidade da legitimidade como moeda institucional fundamental (Dimaggio; powell, 1983).

Adicionalmente, foi possível observar que a resiliência organizacional em cadeias de suprimentos está profundamente enraizada em processos históricos de institucionalização. Não

se trata apenas de capacidade reativa frente a disrupções, mas da sedimentação de rotinas, valores e capacidades interpretativas que permitem às organizações absorver desafios e responder de maneira coordenada, mesmo diante de pressões paradoxais. A presença de múltiplas lógicas institucionais — como a lógica ambiental, a lógica financeira e a lógica operacional — configura o que Friedland e Alford (1991) denominam de campos institucionais tensionados, nos quais a ação organizacional é simultaneamente constrangida e habilitada por regimes normativos concorrentes.

Portanto, as decisões ao longo das cadeias de suprimentos não podem ser compreendidas a partir de modelos lineares e tecnicistas. Elas exigem um aparato analítico que incorpore a complexidade institucional, a subjetividade dos agentes, a imprevisibilidade ambiental e as restrições cognitivas. A presente pesquisa avança justamente nesse sentido, ao propor uma leitura integrada e interdisciplinar, capaz de revelar como as cadeias de suprimentos são tanto sistemas logísticos quanto sistemas sociais institucionalizados.

Com isso, esta investigação oferece uma contribuição teórica relevante aos campos da administração e da logística, ao integrar as teorias da decisão, do institucionalismo e da gestão da cadeia de suprimentos, propondo uma reconceitualização crítica das práticas gerenciais em contextos organizacionais dinâmicos, incertos e globalizados. Em termos epistemológicos, o estudo reitera a importância das abordagens da pesquisa como instrumentos heurísticos potentes para desvelar a complexidade dos fenômenos organizacionais, especialmente aqueles mediados por estruturas institucionais difusas e contraditórias.

6 Referências

- BRASIL. *Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010*. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos; altera a Lei nº 9.605, de 12 de fevereiro de 1998. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 147, n. 148, p. 3, 3 ago. 2010.
- BALLOU, Ronald H. *Logística empresarial: transporte, administração de materiais e distribuição física*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- BALLOU, Ronald H. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BALLOU, Ronald H. *Business logistics/supply chain management: planning, organizing, and controlling the supply chain*. 5. ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2004.
- BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. 25. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.
- BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J.; COOPER, M. Bixby. *Gestão logística da cadeia de suprimentos*. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- BOWERSOX, Donald J. *Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento*. São Paulo: Atlas, 2014.
- CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. *Gestão da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operação*. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2016.
- COLLINS, R. *The Credential Society*. New York: Academic Press, 1979.
- CYERT, Richard M.; MARCH, James G. *A behavioral theory of the firm*. 2. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1963.
- DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (org.). *Handbook of qualitative research*. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2000.
- DIMAGGIO, Paul J. Interest and agency in institutional theory. In: ZUCKER, Lynne G. (org.). *Institutional patterns and organizations: culture and environment*. Cambridge, MA: Ballinger, 1988. p. 3–21.

- DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, v. 48, n. 2, p. 147–160, 1983.
- FRIEDLAND, Roger; ALFORD, Robert R. Bringing society back in: symbols, practices, and institutional contradictions. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (org.). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press, 1991. p. 232–266.
- GEERTZ, Clifford. *The interpretation of cultures: selected essays*. New York: Basic Books, 1973.
- GIMENEZ, Cristina; SIERRA, Victoria; ROTH, Aleda V. Sustainable operations: Their impact on the triple bottom line. *International Journal of Production Economics*, v. 140, n. 1, p. 149–159, 2012.
- GREENWOOD, Royston et al. Institutional complexity and organizational responses. *Academy of Management Annals*, v. 5, n. 1, p. 317–371, 2011.
- HAWLEY, A. Human ecology. In: SILLS, D. L. (Ed.). *International Encyclopedia of the Social Sciences*. New York: Macmillan, 1968. p. 328-337.
- KAUFFMAN, Ralph G.; MOELLER, Susan B. Buyer-supplier collaboration: Theories and practices. *Journal of Supply Chain Management*, v. 42, n. 4, p. 4–11, 2006.
- KETOKIVI, Mikko; SCHROEDER, Roger G. Manufacturing practices, strategic fit and performance: a routine-based view. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 24, n. 2, p. 171–191, 2004.
- KIRON, David et al. Sustainability nears a tipping point. *MIT Sloan Management Review*, v. 53, n. 2, p. 69–74, 2012.
- LARSON, M. S. *The Rise of Professionalism: A Sociological Analysis*. Berkeley: University of California Press, 1977.
- MARCH, James G.; OLSEN, Johan P. *Rediscovering institutions: the organizational basis of politics*. New York: Free Press, 1989.
- MEYER, John W.; ROWAN, Brian. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, v. 83, n. 2, p. 340–363, 1977.
- NORTH, Douglass C. *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
- OLIVEIRA, Gracelaine. *Gestão da Qualidade*. 1ª ed. Bélem: RFB editora, 2024.
- OLIVEIRA, Gracelaine. *Gestão de projetos – um enfoque prático: aplicação na cadeia de suprimentos*. 1ª ed. Bélem: RFB editora, 2024.
- OLIVER, Christine. Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, v. 16, n. 1, p. 145–179, 1991.
- PARSONS, Talcott. *Essays in sociological theory*. Glencoe: The Free Press, 1956.
- ROGERS, Dale S.; TIBBEN-LEMBKE, Ronald S. *Going backwards: reverse logistics trends and practices*. Reno: University of Nevada, Center for Logistics Management, 1999.
- SCOTT, W. Richard. *Institutions and organizations: ideas and interests*. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2001.
- SCOTT, W. Richard. *Instituições: estruturas, processos e resultados*. São Paulo: Saraiva, 2014.
- SELZNICK, Philip. *Leadership in administration: a sociological interpretation*. New York: Harper & Row, 1957.
- SIMON, Herbert A. *Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organizations*. 3. ed. New York: Macmillan, 1979.
- SIMON, Herbert A. *Comportamento administrativo: um estudo dos processos de decisão nas organizações administrativas*. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1979.
- SIMON, Herbert A. *A study of decision-making in organizations*. Chicago: University of Chicago Press, 1947.

STREECK, Wolfgang; THELEN, Kathleen. *Beyond continuity: institutional change in advanced political economies*. Oxford: Oxford University Press, 2005.

THALER, Richard H.; SUNSTEIN, Cass R. *Nudge: improving decisions about health, wealth, and happiness*. New Haven: Yale University Press, 2008.