PRODUÇÃO ONLINE
REVISTA CIENTÍFICA ELETRÔNICA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
ISSN 1676-1901

MUDANÇA DE PARADIGMA OU STATUS QUO? UMA ANÁLISE DA JUSTIÇA SOBRE PRÁTICAS DE DEI NAS RELAÇÕES ENTRE FORNECEDORES E CLIENTES: ESTUDOS DE CASO NO BRASIL[1]

PARADIGM SHIFT OR STATUS QUO? A JUSTICE LENS ANALYSIS OF DEI PRACTICES IN SUPPLIER-CUSTOMER RELATIONSHIPS: CASE STUDIES FROM BRAZIL

Otacilio José Moreira* Email: otaciliomoreita@id.uff.br
Américo da Costa Ramos Filho* Email: americoramos@id.uff.br
Maria Carolina Martins Rodrigues** Email: macarol.rodrigues@gmail.com
Lucas Werneck Louzada* Email: lucas_louzada@id.uff.br
Martius Vicente Rodriguez Y Rodriguez* Email: martiusrodriguez@id.uff.br
*Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ, Brasil.
**CinTurs da Universidade do Algarve, Faro, Portugal.

Resumo: Este estudo insere-se no campo da Gestão de Operações e Cadeias de Suprimentos (OSCM) e analisa iniciativas de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) nos relacionamentos entre compradores e fornecedores, sob a perspectiva da justiça organizacional. O objetivo é avaliar se tais iniciativas promovem transformação estrutural nas relações de poder e de governança da cadeia de suprimentos ou se permanecem restritas à conformidade simbólica, identificando os fatores organizacionais, institucionais e culturais que explicam essa variação. Metodologicamente, a pesquisa adota um desenho qualitativo exploratório baseado em estudo de casos múltiplos, com análise sistemática de documentos públicos de seis grandes organizações que operam no Brasil entre 2019 e 2024. Os dados foram examinados por meio de uma análise temática orientada pelas dimensões de justiça distributiva, procedimental e interacional. Os resultados indicam que avanços em justiça distributiva são frequentes, porém insuficientes quando não acompanhados de mecanismos procedimentais inclusivos e de práticas relacionais consistentes. Apenas as iniciativas que integram simultaneamente as três dimensões de justiça demonstram potencial transformador, com a justiça interacional atuando como principal diferenciador. Conclui-se que iniciativas de DEI não produzem, por si sós, mudanças estruturais, sendo a incorporação integrada da justiça central para a criação de valor e a sustentabilidade social nas cadeias de suprimentos.

Palavras-chave: Cadeia de suprimentos. Justiça organizacional. DEI. Governança interorganizacional. Sustentabilidade.

Abstract: This study is situated in the field of Operations and Supply Chain Management (OSCM) and examines Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) initiatives in buyer-supplier relationships through an organizational justice perspective. The objective is to assess whether such initiatives promote structural transformation in power relations and supply chain governance or remain limited to symbolic compliance, identifying the organizational, institutional, and cultural factors that explain this variation. Methodologically, the study adopts an exploratory, qualitative design based on multiple case studies, using systematic document analysis of publicly available materials from six large organizations operating in Brazil between 2019 and 2024. Data were analyzed using a justice-based thematic analysis

[1]Artigo inédito, não submetido simultaneamente a outro veículo. A pesquisa não recebeu financiamento específico de agências de fomento. O manuscrito não constitui produto de dissertação ou tese. Os autores declaram não haver conflito de interesses.

structured around the distributive, procedural, and interactional justice dimensions. The findings indicate that advances in distributive justice are frequent but insufficient when not accompanied by inclusive procedural mechanisms and consistent relational practices. Only initiatives that simultaneously integrate all three justice dimensions demonstrate transformational potential, with interactional justice acting as the main differentiator. The study concludes that DEI initiatives do not inherently produce structural change and that the integrated incorporation of justice is essential for value creation and social sustainability in supply chain relationships.

Keywords: Supply chains. Organizational justice. DEI. Interorganizational governance. Sustainability.

1 INTRODUÇÃO

As relações na cadeia de suprimentos são cada vez mais analisadas sob a ótica da justiça social, à medida que as organizações enfrentam pressão crescente para abordar as desigualdades sistêmicas que historicamente excluem fornecedores de minorias (Silva *et al.*, 2023; Matthews; Gold; Schleper, 2025). Embora as iniciativas de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) tenham se expandido globalmente, estudos recentes questionam se tais programas realmente transformam as relações de poder ou apenas reproduzem as hierarquias existentes sob uma retórica inclusiva (Köllen, 2019; Williams, 2023).

A teoria da justiça fornece uma estrutura analítica para distinguir entre a inclusão simbólica e a transformação substancial. Pesquisas anteriores demonstram que a justiça organizacional influencia o desempenho, a inovação e o engajamento, vinculando a ética e a equidade a resultados de sustentabilidade (Adams, 1965; Rawls, 1971; Akram *et al.*, 2020; Tziner; Persoff, 2024). Em contextos de cadeia de suprimentos, a justiça se manifesta por meio de dimensões distributivas, procedimentais e interacionais, moldando a forma como os recursos, os direitos de decisão e os relacionamentos interorganizacionais são estruturados (Colquitt *et al.*, 2013).

Apesar da crescente atenção à sustentabilidade social em Operações e Gestão da Cadeia de Suprimentos (OSCM), as avaliações de iniciativas de DEI baseadas na justiça permanecem limitadas, particularmente em economias emergentes (Park; Nunes; Machuca, 2023; Matthews *et al.*, 2025). O Brasil oferece um cenário empírico relevante, visto que as regulamentações pouco vinculantes tornam os resultados de DEI dependentes do comprometimento organizacional, do desenho da governança e dos mecanismos de coordenação entre compradores e fornecedores (Miguel; Tonelli, 2022; Miguel; Lago Da Silva, 2024). Estudos nacionais

recentes reforçam que o enquadramento das práticas de diversidade entre fornecedores no país ainda carece de sistematização analítica (Garcia *et al.*, 2026).

Este estudo aborda essa lacuna ao aplicar uma estrutura analítica baseada na justiça para examinar as práticas de DEI nos relacionamentos entre fornecedores e clientes em seis grandes organizações que operam no Brasil. As descobertas informam também os gestores de operações brasileiros que enfrentam pressões ESG crescentes, em um contexto de aplicação regulatória fraca, de redes de suprimentos complexas e de maior exposição a riscos de interrupção.

O objetivo geral deste estudo é avaliar se as iniciativas de DEI em cadeias de suprimentos brasileiras promovem uma transformação baseada na justiça ou, predominantemente, reforçam as assimetrias de poder existentes, identificando os fatores organizacionais, institucionais e culturais que determinam esses resultados.

1.1 Questões e objetivos da pesquisa

RQ1: Como os princípios da justiça distributiva, procedimental e interacional se manifestam em iniciativas de DEI nos relacionamentos entre fornecedores e clientes no contexto brasileiro?
RQ2: Em que medida as iniciativas de DEI transformam a dinâmica de poder e a alocação de recursos entre empresas compradoras e fornecedores minoritários, em oposição à manutenção do status quo sob uma retórica inclusiva?
RQ3: Quais fatores organizacionais, institucionais e culturais explicam a variação entre práticas de DEI orientadas à conformidade e à transformação nas cadeias de suprimentos brasileiras?

1.2 Contribuições para a literatura de OSCM

Este estudo contribui para a literatura de OSCM de três maneiras. Primeiro, estende a teoria da justiça à análise de DEI nas relações fornecedor-cliente, indo além das políticas de diversidade em nível empresarial para examinar a governança interorganizacional e a distribuição de poder. Segundo, propõe e aplica empiricamente uma tipologia que distingue entre a DEI orientada para a conformidade e a DEI orientada para a transformação, com base na integração das justiças distributiva, procedimental e interacional. Terceiro, ao focar em grandes organizações

que operam no Brasil, o estudo fornece evidências de um contexto de economia emergente em que os arranjos institucionais voluntários amplificam o papel do comprometimento gerencial e da governança da cadeia de suprimentos na definição dos resultados de DEI.

Além disso, o estudo contribui metodologicamente ao demonstrar como a análise temática de documentos organizacionais, baseada na justiça, pode ser utilizada para avaliar, de forma sistemática, os mecanismos de governança simbólicos versus substantivos em cadeias de suprimentos. Essa abordagem é particularmente valiosa em contextos regulatórios voluntários, nos quais as divulgações formais desempenham um papel central na formação da coordenação, da legitimidade e das expectativas das partes interessadas.

2 ENQUADRAMENTO TEÓRICO: UMA PERSPECTIVA DE JUSTIÇA PARA A DEI NA GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

A teoria da justiça permite uma avaliação sistemática de se as iniciativas de DEI transformam as relações de poder ou apenas conferem legitimidade procedimental (Rawls, 1971; Adams, 1965). Com base na literatura sobre justiça organizacional, este estudo adota três dimensões complementares e mobiliza três definições conceituais que delimitam o objeto de análise.

2.1 Definições conceituais

Justiça organizacional. Refere-se à percepção de equidade nas relações de troca e nos processos de tomada de decisão de uma organização, desdobrada em três dimensões complementares: distributiva (equidade de resultados e alocação de recursos), procedimental (transparência, consistência e voz nos processos) e interacional (qualidade do tratamento interpessoal, respeito e comunicação). No contexto interorganizacional, essas dimensões estruturam a distribuição de poder, recursos e direitos de decisão entre compradores e fornecedores (Colquitt *et al.*, 2013; Guimarães; Porto; Borges-Andrade, 2022).

Fornecedores minoritários. Compreendem empresas cuja propriedade ou liderança pertence a grupos historicamente sub-representados nas cadeias de suprimentos, incluindo mulheres, pessoas negras, pessoas com deficiência e pessoas LGBTQIA+.

No contexto brasileiro, a ausência de critérios legais unificados de certificação torna a delimitação desses fornecedores dependente de definições organizacionais voluntárias e de parcerias com entidades certificadoras (Jabbour *et al.*, 2020).

DEI baseada na justiça. Designa a abordagem que avalia iniciativas de Diversidade, Equidade e Inclusão não pelo volume ou pela visibilidade das ações, mas pela medida em que integram as três dimensões de justiça na governança das relações comprador-fornecedor. Distingue-se, assim, a DEI orientada para a conformidade, que enfatiza a igualdade formal sem redistribuir poder, da DEI orientada para a transformação, que altera relações estruturais ao integrar a justiça em todas as dimensões (Matthews; Gold; Schleper, 2025; Silva; Ruel; Sousa-Filho, 2024).

Quadro 1 - Dimensões de justiça na avaliação da DEI

Dimensão de justiça	DEI orientada à conformidade (*status quo*)	DEI orientada à transformação (mudança de paradigma)
Distributiva	Igualdade de acesso a oportunidades de contratação	Alocação equitativa de recursos conforme necessidades de desenvolvimento; termos preferenciais para capacitação
Procedimental	Critérios de seleção padronizados	Participação de fornecedores minoritários na definição de critérios; estruturas de governança compartilhada
Interacional	Cortesia profissional nas comunicações	Competência cultural, relações de mentoria e cocriação de conhecimento

Fonte: Elaborado pelos autores (2026), com base em Matthews, Gold e Schleper (2025).

Juntas, essas dimensões permitem diferenciar entre a DEI orientada para a conformidade, que enfatiza a igualdade formal sem redistribuir o poder, e a DEI orientada para a transformação, que integra a justiça em todas as dimensões e altera as relações estruturais entre compradores e fornecedores (Deutsch, 1975; Thibaut; Walker, 1975; Bies; Moag, 1986; Hill; Chu; Blount, 2024; Matthews; Gold; Schleper, 2025).

2.2 Justiça, desempenho e criação de valor em OSCM

Na literatura de OSCM, os mecanismos de governança fundamentados na justiça e na legitimidade são cada vez mais reconhecidos não apenas como construções normativas, mas também como impulsionadores estratégicos do desempenho operacional, da resiliência e da criação de valor (Dyer; Singh, 1998;

Crook *et al.*, 2013). A governança baseada na justiça molda a forma como os recursos, os direitos de decisão e as responsabilidades são alocados entre os atores da cadeia de suprimentos, influenciando diretamente os incentivos, a qualidade da coordenação e a capacidade de adaptação (Colquitt *et al.*, 2001; Cropanzano *et al.*, 2007). Nesse contexto, a justiça distributiva afeta a disposição dos fornecedores a investir em capacidades e ativos específicos do relacionamento; a justiça procedimental aumenta a transparência, a previsibilidade e a inclusão nos processos de tomada de decisão; e a justiça interacional fortalece a confiança, o respeito mútuo e o compromisso relacional entre compradores e fornecedores (Colquitt *et al.*, 2013; Hajmohammad; Vachon, 2016).

Estudos empíricos demonstram consistentemente as implicações de desempenho da governança orientada à justiça. O tratamento justo e os procedimentos inclusivos melhoram a satisfação do fornecedor, o compartilhamento de informações e a resolução conjunta de problemas, fatores críticos para a eficiência operacional e a inovação nas redes de suprimentos (Cao; Zhang, 2011; Narasimhan *et al.*, 2013). Além disso, os relacionamentos baseados na justiça reduzem o comportamento oportunista e reforçam o compromisso de longo prazo entre comprador e fornecedor, atuando como mecanismos informais de governança que complementam os contratos formais, particularmente em ambientes complexos e incertos (Poppo; Zenger, 2002; Villena *et al.*, 2011).

Além da eficiência e do desempenho, a justiça tem sido cada vez mais associada à resiliência da cadeia de suprimentos. Procedimentos transparentes e equidade relacional facilitam a coordenação rápida, a flexibilidade e a gestão coletiva de riscos durante interrupções, aumentando tanto a robustez quanto a capacidade de recuperação (Wieland; Wallenburg, 2013; Scholten; Schilder, 2015). Cadeias de suprimentos caracterizadas por altos níveis de confiança e percepção de justiça estão mais bem posicionadas para absorver choques e reconfigurar operações em meio à turbulência ambiental (Brandon-Jones *et al.*, 2014).

Sob a perspectiva de criação de valor, a governança orientada para a justiça permite que os fornecedores, particularmente as empresas pertencentes a minorias, ultrapassem a participação transacional rumo à integração estratégica nas cadeias de suprimentos, reforçando tanto o desempenho econômico quanto a sustentabilidade social (Pagell; Shevchenko, 2014; Hart; Dowell, 2011). Esse alinhamento é especialmente relevante em economias emergentes, onde as lacunas

institucionais e a aplicação pouco vinculante das regulamentações reforçam a importância da governança relacional e dos compromissos organizacionais voluntários (Khanna; Palepu, 2010; Matthews; Silva; Figueiredo; Lai, 2025).

Em conjunto, a perspectiva baseada na justiça posiciona a DEI não como um conjunto isolado de iniciativas sociais, mas como um mecanismo de governança incorporado ao desenho da cadeia de suprimentos. A distinção teórica central que emerge desta estrutura reside entre as iniciativas que enfatizam a conformidade formal com as normas de diversidade e as que integram a justiça em todas as dimensões da governança para promover transformação estrutural.

2.3 DEI orientada à conformidade versus DEI orientada à transformação

As abordagens orientadas à conformidade geralmente enfatizam procedimentos padronizados e métricas quantitativas de diversidade, alcançando ganhos distributivos sem empoderamento significativo dos fornecedores (Köllen, 2019). Em contraste, a DEI orientada para a transformação integra justiça distributiva, procedimental e interacional, permitindo que fornecedores minoritários participem da governança, do desenvolvimento de capacidades e da criação de valor (Hossain *et al.*, 2020; Barak *et al.*, 2022).

Com base nessa estrutura, três proposições orientam a análise empírica:

- P1: Iniciativas de DEI que integram justiça distributiva, procedimental e interacional têm maior probabilidade de promover mudanças transformadoras na alocação de poder e de recursos.
- P2: Iniciativas que enfatizam a justiça distributiva ou procedimental, negligenciando a justiça interacional, tendem a preservar as hierarquias de poder existentes.
- P3: Em contextos regulatórios voluntários, o compromisso organizacional com a justiça é um determinante crítico da eficácia da DEI.

3 METODOLOGIA

Este estudo exploratório emprega um delineamento de estudo de casos múltiplos, apropriado para o refinamento da teoria e para a análise contextualizada na pesquisa em OSCM (Eisenhardt, 1989). O desenho articula revisão da literatura e

análise documental para identificar lacunas nas iniciativas de DEI e examinar suas manifestações em seis organizações (Bowen, 2009; Kutsyuruba, 2023). A inferência analítica adota o raciocínio abdutivo, no qual as proposições teóricas e as evidências empíricas são confrontadas iterativamente para refinar o arcabouço de justiça. Seis organizações que operam no Brasil foram selecionadas por amostragem intencional de máxima variação, a fim de capturar a heterogeneidade entre setores, origens organizacionais e áreas de foco em DEI (Palinkas *et al.*, 2015).

3.1 Coleta e análise de dados

Os dados foram coletados por meio de análise documental sistemática de fontes publicamente disponíveis, incluindo relatórios de sustentabilidade, políticas de diversidade de fornecedores, sites corporativos, comunicados de imprensa e avaliações de terceiros, abrangendo o período de 2019 a 2024 (Bowen, 2009). No total, 127 documentos foram analisados nos seis casos.

Os dados foram codificados por meio de uma análise temática baseada em justiça, estruturada em torno das dimensões distributiva, procedimental e interacional (Braun; Clarke, 2006; Kiger; Varpio, 2020). A confiabilidade da codificação foi assegurada pela concordância entre os avaliadores (Kappa de Cohen = 0,84). A comparação entre os casos permitiu identificar padrões recorrentes, contrastes e mecanismos explicativos. Matrizes detalhadas de seleção de casos, estruturas de codificação e inventários de documentos são fornecidos como materiais suplementares.

Os materiais são tratados não apenas como dados secundários, mas como artefatos institucionais que revelam compromissos formais, lógica de governança e estratégias de legitimidade (Bowen, 2009; Kutsyuruba, 2023). O estudo não visa captar percepções subjetivas ou efeitos causais individuais, mas analisar como a justiça é formalmente articulada e governada nas relações entre fornecedores e clientes; o foco nos mecanismos institucionalizados torna a análise documental suficiente e teoricamente coerente.

3.2 Seleção estratégica de casos

O desenho de estudo de caso múltiplo permite identificar padrões transversais entre os casos, mantendo a profundidade contextual necessária à compreensão dos mecanismos de justiça em contextos organizacionais específicos (Eisenhardt, 1989; Halkias *et al.*, 2022). Seis casos proporcionam variação suficiente para o reconhecimento de padrões, ao mesmo tempo em que permitem uma análise aprofundada.

O estudo utilizou uma estratégia de amostragem intencional de variação máxima (Suri, 2011; Palinkas *et al.*, 2015). Os critérios de seleção incluíram grandes empresas (mais de 1.000 funcionários), volumes de compras substanciais, programas documentados de diversidade de fornecedores ou de compras inclusivas, operações no Brasil, pelo menos dois anos de maturidade do programa (2019-2024) e documentação pública de DEI. Buscou-se variação entre setores (manufatura, farmacêutico, varejo, energia), grupos-alvo (gênero, minorias raciais, LGBTQIA+, pessoas com deficiência), origem organizacional (nacional versus multinacional) e profundidade da cadeia de suprimentos (primeiro nível versus vários níveis).

A identificação dos casos envolveu o mapeamento de empresas brasileiras em índices de sustentabilidade (ISE B3, DJSI) e a revisão de relatórios de sustentabilidade, validados com dados de certificações e de premiações (por exemplo, signatárias do WEPs). A matriz completa dos critérios de seleção, incluindo a pontuação detalhada de todas as organizações avaliadas, a análise das dimensões de variação e a justificativa metodológica dos limiares de seleção, é apresentada no Apêndice C.

Visão geral dos casos selecionados:

- Empresa 1: multinacional de alimentos/*snacks* (foco em gênero, signatária do WEPs).
- Empresa 2: produtora nacional de aço (diversidade racial, programa Inspire DEI).
- Empresa 3: biofarmacêutica global (DEI abrangente, iniciativa de diversidade de segundo nível).
- Empresa 4: gestão diversificada de energia (inclusão de pessoas LGBTQIA+ e foco em pessoas com deficiência).

- Empresa 5: ciências da vida alemãs (abordagem integrada de DEI, programas de mentoria).
- Empresa 6: gigante global do varejo (fornecedores veteranos, parcerias de certificação).

3.3 Processo de análise de dados

O estudo empregou a análise temática baseada na justiça, proposta por Braun e Clarke (2006) e atualizada por Kiger e Varpio (2020), estruturada em torno das três dimensões da justiça. Na codificação inicial (nível descritivo), foram aplicados códigos relacionados à justiça distributiva (alocação de recursos, acesso a oportunidades e equidade de resultados), à justiça procedimental (processos de tomada de decisão, transparência e participação das partes interessadas) e à justiça interacional (padrões de comunicação, qualidade dos relacionamentos e respeito/dignidade). Em seguida, o desenvolvimento de padrões (nível interpretativo) envolveu a identificação de padrões intra-caso, inter-caso e temporais entre 2019 e 2024. Por fim, a integração teórica (nível analítico) incluiu a verificação das proposições em relação às evidências empíricas, a identificação de mecanismos que conectam práticas de DEI a resultados de justiça e o refinamento do arcabouço teórico.

A análise transversal seguiu quatro etapas: perfis individuais avaliando as três dimensões da justiça; matriz comparativa relacionando dimensões e características organizacionais; identificação de padrões, casos atípicos e fatores explicativos; e triangulação teórica integrando as descobertas à literatura.

O rigor metodológico foi assegurado por meio de múltiplas estratégias de validação. A validade do construto foi reforçada pelo uso de diversos tipos de documentos em uma estrutura teórica unificada. A validade interna foi alcançada pela consistência entre as proposições e as evidências, considerando explicações rivais. A validade externa apoiou-se na amostragem de variação máxima e na descrição densa dos contextos. A confiabilidade foi mantida por meio de codificação sistemática e de testes de confiabilidade entre avaliadores.

O esquema analítico operacionaliza a justiça por meio de doze indicadores, organizados em três famílias correspondentes às dimensões distributiva, procedimental e interacional. A justiça distributiva é observada por meio de padrões de alocação de recursos a fornecedores minoritários, de distribuição de investimentos

em capacitação, de equidade nos termos contratuais e nas condições de pagamento, e de acesso a oportunidades de desenvolvimento. A justiça procedimental é observada pela participação de fornecedores minoritários na tomada de decisão, pela transparência dos critérios de seleção e avaliação, pela consistência na aplicação de políticas e de mecanismos de voz e de reparação. A justiça interacional é observada por meio de competência cultural nas comunicações, tratamento respeitoso, preservação da dignidade, compartilhamento adequado de informações e qualidade do relacionamento e da construção de confiança. A estrutura de codificação completa, com códigos hierárquicos, definições, regras de aplicação e a confiabilidade interavaliadores (Kappa de Cohen = 0,84), é detalhada no Apêndice A.

As limitações incluem a dependência de autorrelatos organizacionais, a restrição ao contexto brasileiro, o período de 2019 a 2024 e a representação limitada das perspectivas de fornecedores minoritários. A validade externa não se baseia na generalização estatística, mas na generalização analítica (YIN, 2018), na qual os padrões empíricos são interpretados à luz da teoria da justiça e examinados em contextos organizacionais heterogêneos.

4 RESULTADOS

Esta seção apresenta como as três dimensões da justiça se manifestam nas práticas de DEI das seis organizações estudadas. Cada caso é avaliado sob a lente das justiças distributiva, procedimental e interacional, seguindo-se o teste das proposições e a análise dos mecanismos de transformação versus manutenção do status quo. A síntese dos perfis é apresentada na Tabela 9.

4.1 Análise intra-caso: perfis de justiça nas práticas de DEI

Empresa 1

A Empresa 1, multinacional de *snacks* e alimentos com foco declarado em crescimento sustentável e inclusivo, é signatária dos Princípios de Empoderamento das Mulheres (WEPs). No campo da justiça distributiva, apresenta compromisso explícito por meio de sua Política de Compras Inclusivas, que considera a diversidade na liderança dos fornecedores. O programa Invest with Purpose destaca fornecedores

liderados por grupos diversos, incluindo mulheres, pessoas negras, pessoas LGBTQIA+ e pessoas com deficiência. Contudo, a ausência de metas quantitativas ou de percentuais de gastos alocados a fornecedores minoritários indica que a abordagem distributiva permanece em fase de maturação, o que sustenta sua classificação como moderada.

No campo da justiça procedimental, a Empresa apresenta um ponto forte ao adotar critérios transparentes para avaliação de fornecedores e ao incorporar, de forma sistemática, métricas de diversidade na liderança. A parceria com o Movimento Mulheres 360 funciona como um mecanismo estruturado de participação de fornecedores minoritários nos processos de decisão, assegurando a consistência na aplicação de padrões inclusivos.

Quanto à justiça interacional, parcerias estratégicas, particularmente com o Movimento Mulheres 360, demonstram esforços para fomentar relacionamentos respeitosos e culturalmente sensíveis. Entretanto, não há evidência documental de programas de mentoria, treinamento ou comunicação adaptados a diferentes contextos culturais.

Empresa 2

A Empresa 2, produtora nacional de aço voltada à inovação, à sustentabilidade e à responsabilidade social, conduz o programa Inspire DEI, que integra 203 empresas fornecedoras à sua cadeia de suprimentos. Em termos de justiça distributiva, demonstra forte compromisso ao adotar uma abordagem sistêmica que combina avaliações de fornecedores, métricas demográficas da força de trabalho e políticas de tratamento equitativo. A abrangência do programa indica redistribuição efetiva de oportunidades e benefícios ao longo da cadeia.

Em termos de justiça procedimental, o Inspire DEI estabelece processos estruturados e transparentes de avaliação de fornecedores, com critérios explícitos de diversidade e métricas que correlacionam práticas inclusivas a resultados de negócio. A participação de 203 fornecedores evidencia a aplicação consistente de padrões e a ampla amplitude do engajamento nos processos de decisão.

Quanto à justiça interacional, apesar da escala significativa, a documentação não detalha estratégias de comunicação culturalmente competente ou iniciativas customizadas de construção de relacionamento. O reconhecimento da necessidade

de superar preconceitos arraigados indica consciência dos desafios interacionais, embora as soluções adotadas não sejam detalhadas.

Empresa 3

A Empresa 3, biofarmacêutica global com foco em soluções inovadoras em saúde e responsabilidade social, opera o programa de Diversidade de Segundo Nível, que incentiva fornecedores primários a incorporar a diversidade às suas próprias cadeias de fornecimento. Na justiça distributiva, apresenta bom desempenho ao implementar uma estratégia de inclusão econômica que beneficia pequenas empresas, minorias, mulheres, pessoas LGBTQ+ e pessoas com deficiência. Essa abordagem expande os efeitos distributivos para além dos fornecedores diretos, gerando um impacto multiplicador na cadeia de valor.

Em termos de justiça procedimental, embora haja evidência de programas estruturados, a documentação não especifica critérios de seleção nem descreve com clareza processos transparentes de tomada de decisão. A estratégia de incentivar grandes fornecedores a adotar práticas inclusivas exerce influência indireta, mas não assegura a participação direta de fornecedores minoritários nas decisões. Por essa razão, a dimensão procedimental é classificada como moderada.

No campo da justiça interacional, a empresa demonstra consciência cultural ao reconhecer os desafios de escalabilidade em regiões globais e a necessidade de navegar pelas dinâmicas de mercado em áreas subatendidas. Contudo, não há detalhamento de iniciativas de comunicação culturalmente competente ou de desenvolvimento personalizado de relacionamento.

Empresa 4

A Empresa 4, empresa de gestão diversificada de energia com mais de 100 anos de operação, comprometeu-se a alocar 40% de seus gastos com fornecedores a negócios de propriedade de pessoas com deficiência e de pessoas LGBTQ+ até 2030. Em termos de justiça distributiva (alta), a meta explícita de 40% reflete um compromisso distributivo expressivo. O reconhecimento como Best of the Best pela National Gay and Lesbian Chamber of Commerce valida a efetividade desses

resultados distributivos, e as metas quantitativas claras demonstram uma redistribuição estruturada de recursos.

No campo da justiça procedimental, observam-se ações moderadas. Embora existam processos estruturados para ampliar os gastos com fornecedores específicos, a documentação não detalha os mecanismos de participação desses fornecedores na tomada de decisão estratégica, e a transparência dos critérios de seleção não é demonstrada.

Na justiça interacional, também moderada, o reconhecimento por organizações especializadas sugere relacionamentos respeitosos com as comunidades LGBTQ+. Entretanto, a necessidade declarada de ampliar a conscientização das partes interessadas aponta para lacunas de competência cultural em um nível organizacional mais amplo.

Empresa 5

A Empresa 5, empresa alemã de ciências da vida atuante nos setores agrícola e farmacêutico, foi reconhecida como Top Global Champion em diversidade e inclusão de fornecedores por dois anos consecutivos. Na justiça distributiva (alta), o reconhecimento consecutivo e a pontuação de 100% no Corporate Equality Index da Human Rights Campaign por seis anos indicam uma redistribuição consistente e efetiva de recursos. A abordagem DEI integrada sugere distribuição sistemática de oportunidades.

Quanto à justiça procedimental (alta), a consistência no reconhecimento externo reflete processos estruturados e transparentes. Pontuações máximas em índices padronizados demonstram a aplicação consistente de critérios justos, e a abordagem integrada implica a participação sistemática de fornecedores diversos nos processos organizacionais.

Na justiça interacional (alta), a menção a programas de mentoria representa um investimento direto no desenvolvimento do relacionamento. O reconhecimento contínuo por organizações de direitos humanos sugere compromisso com a competência cultural e com a comunicação respeitosa, indicando um tratamento digno e culturalmente sensível.

Empresa 6

A Empresa 6, um dos maiores varejistas do mundo, constrói uma cadeia de suprimentos inclusiva com foco na criação de oportunidades para fornecedores diversos, tendo gastado mais de US$ 13 bilhões com negócios de propriedade de veteranos em 2023. Na justiça distributiva (alta), esse investimento representa uma redistribuição massiva de recursos. Parcerias com diversas organizações certificadoras de fornecedores minoritários indicam uma ampla distribuição de oportunidades, para além do foco específico em veteranos.

Quanto à justiça procedimental (moderada), as parcerias com certificadoras sugerem processos estruturados; contudo, a documentação não revela participação direta de fornecedores minoritários na definição de critérios ou na governança estratégica. A transparência do processo de seleção não é evidente.

Na justiça interacional (baixa-moderada), preocupações com o equilíbrio entre critérios de diversidade e exigências de conformidade sugerem tensões potenciais na qualidade da interação. Preocupações com os custos do programa podem limitar os investimentos no desenvolvimento de relacionamentos e na comunicação culturalmente competente.

Quadro 2 - Padrões transversais e variações por empresa

Empresa	Justiça distributiva	Justiça procedimental	Justiça interacional	Classificação geral	Características distintivas
Empresa 1	Moderada	Alta	Moderada	Conformidade	Forte transparência procedimental; ausência de metas distributivas quantitativas
Empresa 2	Alta	Alta	Moderada	Transformação	Escala ampla (203 fornecedores); integração sistêmica
Empresa 3	Alta	Moderada	Moderada	Transformação	Abordagem multi-tier; cascata de diversidade de segundo nível
Empresa 4	Alta	Moderada	Moderada	Conformidade	Excelência de nicho (meta de 40%); grupos-foco específicos
Empresa 5	Alta	Alta	Alta	Transformação	Modelo exemplar; integração plena das três dimensões; mentoria

Empresa	Justiça distributiva	Justiça procedimental	Justiça interacional	Classificação geral	Características distintivas
Empresa 6	Alta	Moderada	Baixa-Moderada	Conformidade	Investimento distributivo massivo (US$ 13 bi); baixa profundidade relacional

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

4.2 Fatores contextuais diferenciadores

Origem organizacional: as multinacionais (Empresas 1, 3, 5 e 6) não demonstram superioridade sistemática em relação às organizações nacionais (Empresas 2 e 4) na implementação da justiça. A Empresa 5 (alemã) tem o melhor desempenho geral, mas a Empresa 2 (nacional) também alcança uma classificação transformadora.

Setor industrial: empresas de ciências da vida e da saúde (Empresas 3 e 5) tendem a demonstrar maior integração entre as dimensões de justiça, possivelmente devido à natureza regulada e socialmente sensível de suas operações. Setores tradicionais (Empresa 2, aço; Empresa 4, energia) apresentam variação significativa.

Maturidade do programa: organizações com programas mais estabelecidos (Empresa 5, com seis anos consecutivos de reconhecimento) demonstram maior integração entre as dimensões de justiça, sugerindo que a transformação genuína requer desenvolvimento temporal sustentado.

4.3 Discussão teórica: teste das proposições

Proposição 1: a DEI transformadora requer justiça abrangente

P1: iniciativas de DEI que demonstram justiça nas três dimensões (distributiva, procedimental e interacional) evidenciam uma mudança de paradigma na dinâmica de poder e na alocação de recursos.

A Empresa 5, único caso com alta justiça nas três dimensões, corresponde à única classificação plenamente transformadora, ao passo que as Empresas 2 e 3, também transformadoras, exibem lacunas interacionais. A proposição requer nuance: a justiça abrangente (P1a) produz transformação exemplar, mas transformação

significativa (P1b) pode ocorrer com alta justiça distributiva e procedimental, ainda que com lacunas interacionais moderadas.

- ***Proposição 2: o foco seletivo mantém o status quo***

Iniciativas de DEI que enfatizam justiça distributiva ou procedimental, negligenciando a justiça interacional, tendem a manter o status quo das relações de poder, apesar da aparente inclusividade.

As Empresas 1, 4 e 6 combinam alta justiça distributiva com justiça interacional baixa a moderada e permanecem orientadas à conformidade, enquanto a Empresa 2, com interacional apenas moderada, ainda alcança classificação transformadora. A proposição requer diferenciação: a negligência severa da justiça interacional (P2a) mantém o status quo, mas deficiências moderadas (P2b) podem ser compensadas pela excelência em outras dimensões, especialmente em escala significativa.

- ***Proposição 3: o contexto voluntário intensifica a importância da justiça***

Em ambientes regulatórios voluntários, o compromisso organizacional com a justiça abrangente torna-se o determinante crítico da eficácia da transformação por meio de DEI. A variação entre empresas sob o mesmo contexto regulatório sustenta a proposição: a Empresa 5 gera resultados destacados mesmo sem mandatos legais, enquanto outras com recursos semelhantes apresentam implementação limitada. Barreiras como resistência cultural e preconceitos arraigados confirmam que, na ausência de regulação obrigatória, o compromisso voluntário é o fator diferenciador.

A documentação evidencia foco predominante na diversidade de gênero (Empresas 1 e 4), em vez de programas abrangentes de diversidade racial, e resistência cultural interna como barreira recorrente (Empresas 4, 5 e 6), o que sugere que a transformação interna deve preceder a mudança na cadeia. Apenas empresas com alta justiça interacional, como a Empresa 5, demonstram competência cultural clara.

4.4 Mecanismos de transformação versus manutenção do status quo

A transformação ocorre quando a distribuição de recursos é combinada com participação estruturada, como na Empresa 2, que envolve 203 fornecedores no processo de avaliação e desenvolvimento. A Empresa 5 demonstra que mentoria e programas integrados de desenvolvimento podem alterar as relações de poder, empoderando fornecedores minoritários a participar estrategicamente. Empresas orientadas à transformação também praticam governança compartilhada, incluindo fornecedores na definição de critérios e na tomada de decisões, o que distribui efetivamente o poder (Inegbedion *et al.*, 2020; Hossain *et al.*, 2020).

O status quo persiste quando há redistribuição sem empoderamento, como nas Empresas 1, 4 e 6, que mantêm estruturas tradicionais de decisão. A Empresa 6 exemplifica a conformidade sem transformação cultural ao priorizar o equilíbrio entre a diversidade e as exigências regulatórias. Casos de tokenismo evidenciam participação simbólica, sem mudança substantiva no controle.

No conjunto, os resultados corroboram as proposições (P1, P2 e P3) ao indicarem que a eficácia transformadora depende da integração das três dimensões de justiça. Iniciativas focadas apenas em conformidade produzem ganhos distributivos, mas não alteram as relações de poder; já aquelas que combinam justiça distributiva, procedimental e interacional promovem mudanças estruturais nas relações comprador-fornecedor. A justiça interacional emerge como o principal fator de diferenciação entre os dois grupos.

5 DISCUSSÃO

Os resultados refinam a teoria baseada na justiça em OSCM ao revelar uma hierarquia funcional entre as dimensões: a distributiva estabelece a inclusão de base, a procedimental possibilita a participação na governança e a interacional atua como catalisadora da transformação sustentada. A justiça opera, assim, não como atributos éticos independentes, mas como arquitetura de governança configuracional que molda a coordenação e a capacidade adaptativa nas relações comprador-fornecedor, em vez de se limitar aos contornos organizacionais (Colquitt *et al.*, 2013; Matthews *et al.*, 2025).

Iniciativas de DEI baseadas exclusivamente em políticas e métricas formais podem reproduzir relações de poder assimétricas, mesmo quando os indicadores sugerem progresso: metas de gastos não se traduzem automaticamente em empoderamento do fornecedor. As iniciativas orientadas à transformação, ao contrário, incorporam a justiça às rotinas de governança, por meio de desenvolvimento de fornecedores, mentoria e resolução conjunta de problemas (Ashikali; Groeneveld; Kuipers, 2021; Brown, 2022; Barak; Luria; Brimhall, 2022).

As descobertas contribuem ainda para os debates sobre resiliência da cadeia de suprimentos. Organizações que investem em justiça interacional, por meio de engajamento sustentado, comunicação transparente e apoio relacional, estão em melhor posição para mobilizar a cooperação dos fornecedores sob incerteza, facilitando a troca rápida de informações e respostas adaptativas que vão além dos acordos contratuais predefinidos. Isso reforça a visão de que a governança relacional, quando fundamentada na equidade e na legitimidade, aprimora não apenas a resiliência, mas também a capacidade de coordenação a longo prazo.

Em mercados emergentes como o Brasil, a aplicação pouco vinculante das regulamentações e a heterogeneidade institucional aumentam a dependência de compromissos voluntários e de governança relacional, corroborando evidências de pesquisas em OSCM na região (Miguel; Tonelli, 2022). Nessas condições, a DEI baseada na justiça pode substituir parte do apoio institucional formal, moldando expectativas, normas e práticas de coordenação em toda a cadeia. A ausência de pressões institucionais fortes, contudo, amplifica o risco de conformidade simbólica, pois as organizações podem exibir sinais visíveis de DEI sem alterar os arranjos de governança. Essa tensão reforça o valor da justiça como lente analítica capaz de distinguir o alinhamento retórico da mudança estrutural.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo examinou se as iniciativas de DEI nas relações entre fornecedores e clientes representam uma mudança de paradigma genuína ou reforçam o status quo sob retórica inclusiva. A análise baseada na justiça demonstra que essas iniciativas diferem em seu potencial transformador conforme a maneira como a justiça distributiva, procedimental e interacional é incorporada à governança da cadeia.

Os resultados revelam que os avanços na justiça distributiva, como metas de gastos e métricas de inclusão de fornecedores, são generalizados, mas insuficientes para alterar assimetrias de poder quando isolados. A justiça procedimental aumenta a equidade formal; contudo, apenas as iniciativas que também incorporam a justiça interacional promovem confiança, voz do fornecedor e compromisso relacional de longo prazo. A justiça interacional emerge, portanto, como o catalisador crítico que diferencia a DEI orientada à conformidade da orientada à transformação.

Ao integrar a teoria da justiça à análise da governança interorganizacional, este estudo contribui para a literatura de OSCM de três maneiras. Primeiro, amplia a análise baseada na justiça para além dos contextos intraorganizacionais, abrangendo também a coordenação da cadeia de suprimentos. Segundo, fundamenta empiricamente uma tipologia que distingue conformidade e transformação nas práticas de DEI com base nas configurações de justiça. Terceiro, o contexto brasileiro ilustra como ambientes institucionais voluntários amplificam o papel do comprometimento gerencial e do desenho da governança.

Do ponto de vista gerencial, a conformidade simbólica, como metas de gastos e declarações formais, pode gerar benefícios reputacionais, mas oferece valor estratégico limitado sem procedimentos inclusivos e engajamento relacional. A governança baseada na justiça oferece aos gestores uma estrutura diagnóstica para avaliar se as iniciativas de DEI promovem desenvolvimento de fornecedores, coordenação e resiliência, ou apenas reproduzem assimetrias existentes.

Este estudo não está isento de limitações. A dependência de documentos publicamente disponíveis é uma escolha deliberada, alinhada ao foco na governança formal de DEI. Como esses documentos são, em parte, instrumentos de comunicação institucional, há risco de greenwashing e de social washing: as organizações podem projetar compromissos de diversidade que excedem suas práticas efetivas, recorrendo à retórica inclusiva como sinal de legitimidade em vez de evidência de transformação. A distinção entre DEI orientada à conformidade e à transformação busca mitigar esse risco, ao deslocar a avaliação do volume declarado para a integração das dimensões de justiça. Somam-se a restrição ao contexto brasileiro, o recorte temporal de 2019 a 2024 e a representação limitada das perspectivas dos fornecedores minoritários.

Pesquisas futuras devem incorporar dados primários de fornecedores e compradores minoritários, aprofundando o exame das lacunas entre as alegações

formais de justiça e as experiências vividas, além de explorar a evolução temporal das dimensões de justiça em múltiplos níveis: individual, organizacional e institucional.

Em conclusão, as iniciativas de DEI nas cadeias de suprimentos não produzem, por natureza, resultados transformadores. Somente quando a justiça distributiva, procedimental e interacional é incorporada conjuntamente à governança da cadeia é que tais iniciativas vão além da conformidade simbólica e contribuem para uma mudança estrutural significativa.

Declaração sobre uso de inteligência artificial

Em conformidade com as Diretrizes para Autores da Revista Produção Online e com a Portaria CNPq nº 2.664/2026, os autores declaram o uso de ferramentas de inteligência artificial e de apoio computacional nas seguintes fases da pesquisa e da preparação do manuscrito, com indicação da ferramenta e de sua respectiva finalidade.

Software de análise qualitativa assistida por computador (Atlas.ti): utilizado para organização, codificação, armazenamento e recuperação dos segmentos codificados dos documentos analisados. A codificação e a interpretação foram conduzidas pelos autores; a ferramenta cumpriu função de apoio à organização da análise.

Assistentes de inteligência artificial generativa (Claude, da Anthropic; Grammarly): utilizados como apoio à redação, à tradução entre inglês e português e à revisão de linguagem, gramática e estilo, incluindo a preparação e a revisão da versão do manuscrito submetida após parecer. Essas ferramentas auxiliaram na formulação e no aprimoramento textual, sem gerar dados, resultados ou interpretações.

Nenhuma figura, tabela ou imagem do manuscrito foi gerada por inteligência artificial generativa. Todos os elementos gráficos foram elaborados pelos autores.
Os autores declaram que nenhuma decisão de pesquisa foi delegada a ferramentas de inteligência artificial. A concepção do estudo, a definição do método, a coleta, a seleção e a interpretação dos dados, a classificação dos casos, a construção do argumento e as conclusões foram realizadas, avaliadas e aprovadas pelos autores,

que assumem integral responsabilidade pelo conteúdo, pela exatidão e pela integridade do trabalho.

Nota sobre os apêndices

Os Apêndices A (estrutura de codificação ATLAS.ti), B (matriz de seleção de casos) e C (regras de classificação dos perfis de justiça) estão depositados no repositório do projeto no Open Science Framework (OSF) e podem ser acessados por meio de um link view-only anonimizado, preservando o anonimato para avaliação por pares: https://osf.io/pbgu5/overview?view_only=9f8b9b334b2a412c9b402e7b16e1c708

REFERÊNCIAS

ADAMS, J. S. Inequity in social exchange. **Advances in Experimental Social Psychology**, v. 2, p. 267-299, 1965.

AKRAM, T.; LEI, S.; HAIDER, M. J.; HUSSAIN, S. T. The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. **Journal of Innovation & Knowledge**, v. 5, n. 2, p. 117-129, 2020. DOI: 10.1016/j.jik.2019.10.001.

ASHIKALI, T.; GROENEVELD, S.; KUIPERS, B. The role of inclusive leadership in supporting an inclusive climate in diverse public sector teams. **Review of Public Personnel Administration**, v. 41, n. 3, p. 497-519, 2021. DOI: 10.1177/0734371X19899722.

BARAK, M. E. M.; LURIA, G.; BRIMHALL, K. C. What leaders say versus what they do: Inclusive leadership, policy-practice decoupling, and the anomaly of climate for inclusion. **Group & Organization Management**, v. 47, n. 4, p. 840-871, 2022. DOI: 10.1177/10596011211005916.

BIES, R. J.; MOAG, J. F. Interactional justice: Communication criteria of fairness. In: LEWICKI, R. J.; SHEPPARD, B. H.; BAZERMAN, M. H. (Eds.). **Research on negotiations in organizations. Greenwich: JAI Press**, 1986. v. 1, p. 43-55.

BOWEN, G. A. Document analysis as a qualitative research method. **Qualitative Research Journal**, v. 9, n. 2, p. 27-40, 2009. DOI:10.3316/QRJ0902027

BRANDON-JONES, E.; SQUIRE, B.; AUTRY, C. W.; PETERSEN, K. J. A contingent resource-based perspective of supply chain resilience and robustness. **Journal of Supply Chain Management**, v. 50, n. 3, p. 55-73, 2014. DOI: 10.1111/jscm.12050.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006. DOI: 10.1191/1478088706qp063oa.

BROWN, J. How to be an inclusive leader: Your role in creating cultures of belonging where everyone can thrive. 2. ed. Oakland: **Berrett-Koehler Publishers**, 2022.

CAO, M.; ZHANG, Q. Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance. **Journal of Operations Management**, v. 29, n. 3, p. 163-180, 2011. DOI: 10.1016/j.jom.2010.12.008.

COLQUITT, J. A.; CONLON, D. E.; WESSON, M. J.; PORTER, C. O. L. H.; NG, K. Y. Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 3, p. 425-445, 2001. DOI: 10.1037/0021-9010.86.3.425.

COLQUITT, J. A.; SCOTT, B. A.; RODELL, J. B.; LONG, D. M.; ZAPATA, C. P.; CONLON, D. E.; WESSON, M. J. Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. **Journal of Applied Psychology**, v. 98, n. 2, p. 199-236, 2013. DOI: 10.1037/a0031757.

CROOK, T. R.; COMBS, J. G.; KETCHEN, D. J.; AGUINIS, H. Organizing around transaction costs: What have we learned and where do we go from here? **Academy of Management Perspectives**, v. 27, n. 1, p. 63-79, 2013. DOI: 10.5465/amp.2012.0008.

CROPANZANO, R.; BOWEN, D. E.; GILLILAND, S. W. The management of organizational justice. **Academy of Management Perspectives**, v. 21, n. 4, p. 34-48, 2007. DOI: 10.5465/amp.2007.27895338.

DEUTSCH, M. Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice? **Journal of Social Issues**, v. 31, n. 3, p. 137–149, 1975. DOI: 10.1111/j.1540-4560.1975.tb01000.x.

DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review,** v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998. DOI: 10.5465/amr.1998.1255632.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989. DOI: 10.2307/258557.

GARCIA, M. V.; SAMED, M. M. A.; BARBOSA, D. H.; COTRIM, S. L. Sustentabilidade na cadeia de suprimentos: uma revisão sistemática das estratégias para redução de impactos ambientais e sociais. **Revista Produção Online**, Florianópolis, v. 26, n. 1, 2026. DOI: 10.14488/1676-1901.v26i1.5548.

GUIMARÃES, L. N.; PORTO, J. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Justiça organizacional: um panorama da produção científica brasileira. **Psicologia: Teoria e Pesquisa,** Brasília, v. 38, e38518, 2022. DOI: 10.1590/0102.3772e38518.pt.

HAJMOHAMMAD, S.; VACHON, S. Mitigation, avoidance, or acceptance? Managing supply chain disruption risk through sustainability. **Journal of Supply Chain Management**, v. 52, n. 2, p. 92-110, 2016. DOI: 10.1111/jscm.12099.

HALKIAS, D.; NEUBERT, M.; THURMAN, P. W.; HARKIOLAKIS, N. The multiple case study design: Methodology and application for management education. 1. ed. Londres: **Routledge**, 2022. DOI: 10.4324/9781003244936.

HART, S. L.; DOWELL, G. A natural-resource-based view of the firm: Fifteen years after. **Journal of Management**, v. 37, n. 5, p. 1464-1479, 2011. DOI: 10.1177/0149206310390219.

HILL, J. A.; CHU, S. H.; BLOUNT, I. Inclusive sourcing: Exploring missing links in procurement and contracting that adversely affect the upward mobility of minority businesses. **Production and Operations Management**, v. 34, n. 3, p. 502-512, 2024. DOI: 10.1177/10591478241263064.

HOSSAIN, M.; ATIF, M.; AHMED, A.; MIA, L. Do LGBT workplace diversity policies create value for firms? **Journal of Business Ethics**, v. 167, n. 4, p. 775-791, 2020. DOI: 10.1007/s10551-019-04158-z.

INEGBEDION, H. E.; EZE, S. C.; ASALEYE, A. J.; AYENI, A. W.; ADEDOYIN, I. L. Managing diversity for organizational efficiency. **SAGE Open**, v. 10, n. 1, 2020. DOI: 10.1177/2158244019900173.

JABBOUR, C. J. C.; JANEIRO, R. C.; LOPES DE SOUSA JABBOUR, A. B.; GOBBO JUNIOR, J. A.; SALGADO, M. H.; JUGEND, D. Social aspects of sustainable supply chains: unveiling potential relationships in the Brazilian context. **Annals of Operations Research**, v. 290, n. 1-2, p. 327-341, 2020. DOI: 10.1007/s10479-017-2660-7.

KHANNA, T.; PALEPU, K. Winning in emerging markets: A roadmap for strategy and execution. **Harvard Business Press**, Boston, 2010.

KIGER, M. E.; VARPIO, L. Thematic analysis of qualitative data: AMEE Guide No. 131. **Medical Teacher**, v. 42, n. 8, p. 846-854, 2020. DOI: 10.1080/0142159X.2020.1755030.

KÖLLEN, T. Diversity management: A critical review and agenda for the future. **Journal of Management Inquiry**, v. 30, n. 3, p. 259-272, 2019. DOI: 10.1177/1056492619868025.

KUTSYURUBA, B. Document analysis. In: Varieties of qualitative research methods: Selected contextual perspectives. Cham: **Springer International Publishing**, 2023. p. 139-146.

MATTHEWS, L.; GOLD, S.; SCHLEPER, M. C. Broadening the Scope of Operations and Supply Chain Management Scholarship on Diversity, Equity, and Inclusion: Justice, Paradox, and Dialectical Lenses. ***Production and Operations Management*****,** v. 34, n. 4, p. 820–828, 2025. DOI: 10.1177/10591478241243384.

MATTHEWS, L.; SILVA, M. E.; FIGUEIREDO, M. D.; LAI, J. Y. Towards environmentally just supply chains: from harm reduction to transformative sustainability actions. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 45, n. 3, p. 733-755, 2025. DOI: 10.1108/IJOPM-09-2024-0736.

MIGUEL, P. L. de S.; TONELLI, M. J. Supplier diversity for socially responsible purchasing: an empirical investigation in Brazil. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 53, n. 1, p. 93-114, 2022. DOI: 10.1108/IJPDLM-09-2021-0407.

MIGUEL, P. L. de S.; LAGO DA SILVA, A. Supplier diversity journey: an empirical investigation. **RAUSP Management Journal**, v. 59, n. 2, p. 171-188, 2024. DOI: 10.1108/RAUSP-09-2023-0188.

NARASIMHAN, R.; NARAYANAN, S.; SRINIVASAN, R. An investigation of justice in supply chain relationships and their performance impact. **Journal of Operations Management**, v. 31, n. 5, p. 236-247, 2013. DOI: 10.1016/j.jom.2013.05.001.

PAGELL, M.; SHEVCHENKO, A. Why research in sustainable supply chain management should have no future. **Journal of Supply Chain Management**, v. 50, n. 1, p. 44-55, 2014. DOI: 10.1111/jscm.12037.

PALINKAS, L. A.; HORWITZ, S. M.; GREEN, C. A.; WISDOM, J. P.; DUAN, N.; HOAGWOOD, K. Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research. **Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research**, v. 42, n. 5, p. 533-544, 2015. DOI: 10.1007/s10488-013-0528-y.

PARK, C. L.; NUNES, M. F.; MACHUCA, J. A. D. Social sustainability in supply chains: The role of local practices and informal networks. International **Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 53, n. 1, p. 35-61, 2023. DOI: 10.1108/IJPDLM-09-2021-0405.

POPPO, L.; ZENGER, T. Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 8, p. 707-725, 2002. DOI: 10.1002/smj.249.

RAWLS, J. A theory of justice. **Harvard University Press**, Cambridge, 1971.

SCHOLTEN, K.; SCHILDER, S. The role of collaboration in supply chain resilience. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 20, n. 4, p. 471-484, 2015. DOI: 10.1108/SCM-02-2015-0056.

SILVA, M. E.; FRITZ, M. M. C.; SEURING, S.; MATOS, S. Guest editorial: The social sustainability of global supply chains - A critical perspective on current practices and its transformative potential. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 53, n. 1, p. 1-12, 2023. DOI: 10.1108/IJPDLM-02-2023-546.

SILVA, M. E.; RUEL, S.; SOUSA-FILHO, J. M. Measuring supplier diversity, equity and inclusion (DEI): scale development and empirical validation. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 29, n. 2, p. 279-296, 2024. DOI: 10.1108/SCM-06-2023-0306.

SURI, H. Purposeful sampling in qualitative research synthesis. **Qualitative Research Journal,** v. 11, n. 2, p. 63-75, 2011. DOI: 10.3316/QRJ1102063.

THIBAUT, J.; WALKER, L. Procedural justice: A psychological analysis. **Lawrence Erlbaum Associates**, Hillsdale, NJ, 1975.

TZINER, A.; PERSOFF, M. The interplay between ethics, justice, corporate social responsibility, and performance management sustainability. **Frontiers in Psychology**, v. 15, Article 1323910, 2024. DOI: 10.3389/fpsyg.2024.1323910.

VILLENA, V. H.; REVILLA, E.; CHOI, T. Y. The dark side of buyer-supplier relationships: A social capital perspective. **Journal of Operations Management**, v. 29, n. 6, p. 561-576, 2011. DOI: 10.1016/j.jom.2010.09.001.

WIELAND, A.; WALLENBURG, C. M. The influence of relational competencies on supply chain resilience: A relational view. **Journal of Business Logistics**, v. 34, n. 3, p. 222-232, 2013. DOI: 10.1111/jbl.12024.

WILLIAMS, A. D. Given the recent social climate, what are the conditions of diversity, equity, and inclusion in organizations? (Publication No. 1432) [Master's thesis, Pepperdine University]. **Pepperdine Digital Commons**, 2023.

YIN, R. K. Case study research and applications: Design and methods. 6. ed. **SAGE Publications**, Thousand Oaks, 2018.

Biografia dos autores

Otacilio José Moreira

Professor convidado no MBA em Logística Empresarial da Universidade Federal Fluminense (LOGEMP-UFF), tendo orientado mais de 300 trabalhos de conclusão. Engenheiro Mecânico Industrial com MBA em Administração (University at Buffalo, EUA), Mestre em Administração pela UFF (2022) e especialização em Engenharia Econômica. Alia 30 anos de experiência executiva na White Martins/Praxair e em consultorias para Votorantim, LIBBS, CSN, Petrobras, ArcelorMittal e PepsiCo. Autor de "Cadeia de Suprimentos: Um Novo Modelo de Gestão Empresarial" (2015) e de "Gestão Avançada da Cadeia de Suprimentos" (2017). Sua pesquisa atual abrange governança algorítmica em cadeias de suprimentos, ética das virtudes aplicada às organizações e transformação digital em PMEs. Publicações recentes incluem artigos aceitos no EURAM 2026 e submetidos ao *Journal of Supply Chain Management*, ao *IJOPM* e *Business & Society Review*. Seu trabalho é citado em pesquisas internacionais sobre terceirização logística, bioeconomia e sustentabilidade urbana com IA.

Américo da Costa Ramos Filho

Doutor em Administração pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas. Mestre em Administração pela PUC-Rio, Especialista em Administração pela COPPEAD/UFRJ, Administrador e Engenheiro Eletricista pela Universidade Federal Fluminense. Certificado em Gerência da Qualidade e Excelência Organizacional e em Engenharia da Qualidade pela American Society for Quality. Professor Associado III da UFF, integrante do corpo permanente do PPGAd. Líder do grupo de pesquisa "PSC – Práticas, Saberes e Condutas". Pesquisador dos grupos STÁSIS (UFRRJ), NITS (UFF) e LabrInTOS/COPPE (UFRJ). Líder de tema na divisão de Educação e Pesquisa em Administração e Contabilidade da ANPAD (2025–2027), com foco nas dimensões ontológicas, epistemológicas e éticas da administração. Pesquisa temas como sabedoria prática (phronesis), desenvolvimento de pessoas, educação corporativa e gestão do conhecimento. Orientador de dissertação premiada no VI Encontro Brasileiro de Administração Pública (2019). Prêmio de Excelência em Docência 2021, concedido pela UFF.

Maria Carolina Martins Rodrigues

É investigadora afiliada ao CinTurs da Universidade do Algarve, Faro, Portugal. Doutora em Administração e Direção de Empresas, com distinção cum laude e menção internacional, pela Universidade da Extremadura, Espanha (2017). Suas áreas de pesquisa abrangem turismo, inovação, sustentabilidade, economia circular, desenvolvimento sustentável, mudanças climáticas, cidades sustentáveis e inteligência artificial, com interesse adicional em gestão do conhecimento, empreendedorismo, responsabilidade social e modelos de negócios. Coautora de mais de 80 artigos científicos e capítulos de livros. Membro fundador e presidente da Fonemas & Teoremas Association StarLab (Science, Technology and Business Research Lab) e vice-presidente da Empreend – Associação Portuguesa de Empreendedorismo. Organizadora de conferências internacionais em empreendedorismo e sustentabilidade. Atuou como docente na Universidade Aberta e na Universidade Moderna, e destacou-se como a primeira mulher a ocupar o cargo de chefe de finanças na Administração Tributária portuguesa.

Lucas Werneck Louzada

Estudante de doutorado em Engenharia de Produção e mestre em Administração na Universidade Federal Fluminense (UFF), no Brasil. Pesquisa temas como: finanças, ESG, Gestão do Conhecimento, transições para a sustentabilidade, governança orientada a critérios ESG, sistemas de apoio à decisão.

Martius Vicente Rodriguez Y Rodriguez

Doutor pela UFRJ, professor titular em Administração, pesquisador no: programas de pós-graduação em Administração - PPGAd, programa de pós-graduação em Estudos Estratégicos – INEST e Saúde Materno-Infantil da UFF. Pesquisas nas áreas de gestão e tecnologia.

Artigo recebido em: 12/03/2026 e aceito para publicação em: 24/08/2026
DOI: https://doi.org/10.14488/1676-1901.v26i4.5842