



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Transparência na cadeia de abastecimento: Análise de empresas portuguesas

Por

Maria Inês Moura Pereira

Católica Porto Business School

Abril 2022



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Transparência na cadeia de abastecimento: Análise de empresas portuguesas

Trabalho Final na modalidade de Dissertação
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Gestão

por

Maria Inês Moura Pereira

sob orientação de
Prof^ª. Rita Moura Bastos de Almeida Ribeiro

Católica Porto Business School
Abril 2022

Agradecimentos

Em primeiro lugar, agradeço à minha família, nomeadamente aos meus pais, por priorizarem a minha educação e formação e por permitirem que este objetivo académico fosse concretizado.

De seguida, agradeço à Professora Rita Ribeiro pelo apoio e disponibilidade constantes e pela orientação contínua na realização deste meu trabalho final de mestrado (TFM).

Por fim, um agradecimento especial aos meus amigos mais próximos que sempre me apoiaram e deram motivação para terminar este desafio.

Resumo

Tal como James e Montgomery (2017) apontaram, não existe um entendimento consistente do que é a transparência da cadeia de abastecimento, o que significa que diversos autores adotaram diferentes abordagens e ângulos para o termo em questão.

Posto isto, o objetivo deste trabalho final de mestrado é entender quais são as ferramentas e práticas utilizadas pelas empresas analisadas para tornar a sua cadeia de abastecimento mais transparente e, adicionalmente, avaliar o nível de maturidade da transparência dessas práticas.

A metodologia escolhida para responder à questão de investigação teve por base uma análise a duas empresas portuguesas de grande dimensão. Foram escolhidas empresas cotadas em bolsa, uma vez que estas são obrigadas e pressionadas a disponibilizarem informações completas relativas às suas atividades, tendo sido este o critério definido para a escolha da amostra. Os dados foram recolhidos através da análise de informação disponível publicamente. Após a análise das práticas de ambas as empresas, passou-se para a classificação das mesmas como opaca, translúcida ou transparente, classificação proposta pelos autores Lamming et al. (2001).

Concluiu-se que as empresas analisadas possuem uma noção clara da importância da transparência da cadeia de abastecimento, contudo ainda têm um caminho longo pela frente para atingir a total transparência. O principal contributo da presente dissertação, para além do desenvolvimento da temática da transparência na cadeia de abastecimento para a literatura, relaciona-se com sistematização da informação representada no *framework* elaborado, que retrata um mapa síntese sobre o que e como divulgar informações pertinentes.

Palavras-chave: Transparência; Transparência da cadeia de abastecimento; Sustentabilidade; Cadeia de abastecimento; Cadeia de abastecimento sustentável.

Número de palavras: 8872

Abstract

As James and Montgomery (2017) pointed out, there is no consistent understanding of what supply chain transparency is, which means that several authors have adopted different approaches and angles to the term in question.

Having said this, the objective of this final master's work is to understand what tools and practices are used by the analyzed companies to make their supply chain more transparent and, additionally, to assess the level of transparency maturity of these practices.

The methodology chosen to answer the research question was based on an analysis of two large Portuguese companies. Listed companies were chosen, since they are obliged and pressured to make available complete information concerning their activities, and this was the criterion defined for the choice of the sample. The data was collected by analyzing publicly available information. After analyzing the practices of both companies, we proceeded to classify them as opaque, translucent, or transparent, a classification proposed by Lamming et al. (2001).

It was concluded that the companies analyzed have a clear notion of the importance of supply chain transparency, however, they still have a long way to go to achieve total transparency. The main contribution of this dissertation, besides the development of the theme of transparency in the supply chain for the literature, is related to the systematization of the information represented in the framework prepared, which depicts a summary map on what and how to disclose pertinent information.

Keywords: Transparency; Supply chain transparency; Sustainability; Sustainable supply chain / Word count: 8872

Índice

Agradecimentos	iv
Resumo	vi
Abstract	ix
Índice	xi
Índice de Tabelas	xiii
Introdução.....	15
Revisão de Literatura	17
1.1. Definição de cadeia de abastecimento e gestão da cadeia de abastecimento	17
1.2. Transparência na cadeia de abastecimento.....	18
1.2.1 Definição de transparência na cadeia de abastecimento	18
1.2.2 Visibilidade, Rastreabilidade, Divulgação e Transparência.....	21
1.2.3 Tipos de pressões.....	22
1.2.4 Benefícios da transparência na cadeia de abastecimento	23
1.2.5 Desvantagens de fornecer transparência na CA	24
1.2.5 Facilitadores e desafios à transparência na cadeia de abastecimento	25
1.2.5.1 Facilitadores.....	25
1.2.5.2 Desafios	27
1.2.6 Etapas para tornar uma cadeia de abastecimento mais transparente	28
Metodologia.....	32
2.1. Questão de investigação.....	32
2.2. Método de investigação	32
Análise de Resultados	38
3.1. Evidências de sustentabilidade.....	38
3.2. Comparação e discussão de resultados	40
3.2.1 Informações sobre materiais e produtos	40
3.2.2 Informações sobre processo produtivo	40
3.2.3 Informações sobre os fornecedores	41
3.2.4 Práticas de compras.....	42
3.2.5 Informações sobre compromissos	43
3.2.6 Sustentabilidade social e ambiental da cadeia de abastecimento.....	43
3.3. Avaliação do nível de transparência	45
3.3.1 Informações sobre materiais, produtos	47
3.3.2 Informações sobre processo produtivo	47
3.3.3 Informações sobre os fornecedores	47
3.3.4 Práticas de compras.....	47

3.3.5 Informações sobre compromissos	48
3.3.6 Sustentabilidade geral.....	48
Conclusão.....	50
Bibliografia.....	52

Índice de Tabelas

Tabela 1- Framework.....	36
Tabela 2- Resultados gerais das empresas	39
Tabela 3- Critérios de classificação	46
Tabela 4- Classificação do nível de transparência dos parâmetros	49

Introdução

O conceito de transparência da cadeia de abastecimento era praticamente desconhecido há 15 anos, no entanto, atualmente chama à atenção de gerentes de um amplo espectro de empresas e setores (Bateman & Bonanni, 2019). Este interesse pode ser justificado pelas pressões a que as empresas estão sujeitas (Montecchi et al., 2021; New, 2010), pelos consumidores, pelos governos e pelas Organizações não Governamentais.

A transparência pode ser vista como um processo de melhoria contínua (Gardner et al., 2019), e de acordo com Morgan et al. (2018), a transparência da cadeia de abastecimento está a tornar-se um requisito obrigatório para se fazerem negócios na era da informação. As perceções do consumidor sobre a qualidade do produto e a vontade de comprar podem ser rapidamente modificadas quando as notícias da cadeia de abastecimento a montante revelam ações insustentáveis ou antiéticas (Subramaniam et al., 2019). As informações da cadeia de abastecimento podem ser estratégicas e uma fonte de vantagem competitiva (Khurana & Ricchetti, 2016).

Concluindo, a transparência da cadeia de abastecimento oferece a uma empresa diferenciação e vantagem competitiva sobre os seus concorrentes (Sodhi & Tang, 2019) e, atualmente, é vista como uma mina de ouro que as empresas podem explorar para melhoria contínua (New, 2010).

Posto isto, e sendo este tema cada vez mais atual, encontrou-se a necessidade de aprofundar os conhecimentos sobre o mesmo e elaborar um estudo para percebermos em termos práticos em que é que consiste a transparência na cadeia de abastecimento nas empresas portuguesas.

O propósito deste estudo é fazer uma investigação mais detalhada sobre o conceito de transparência da cadeia de abastecimento e de como essa transparência se traduz nas empresas analisadas. Será realizada uma análise a empresas portuguesas, através de um *framework* elaborado com base em estudos já existentes.

Através desta dissertação será possível responder à questão de investigação “De que forma as empresas portuguesas tornam as suas cadeias de abastecimento mais transparentes e como podemos avaliar o nível de maturidade dessa transparência?”.

A estrutura do presente trabalho é composta por três capítulos, apresentados de seguida.

O primeiro capítulo é constituído por um enquadramento teórico, no capítulo seguinte, é identificada a questão de investigação e é caracterizada a metodologia utilizada. É também descrita a amostra selecionada e o método de recolha de dados das empresas portuguesas, tal como a apresentação do *framework* elaborado para a sistematização dos dados recolhidos.

No terceiro capítulo foram apresentados e analisados os resultados obtidos, tendo sido elaborada uma comparação entre os resultados das duas empresas analisadas. No final do capítulo é feita uma avaliação das práticas das empresas, classificando-as como opacas, translúcidas ou transparentes (Lamming et al., 2001).

Por fim, no capítulo das conclusões e resultados do presente trabalho são apresentados os contributos do presente estudo, as limitações e as sugestões para pesquisas futuras

Capítulo 1

Revisão de Literatura

1.1. Definição de cadeia de abastecimento e gestão da cadeia de abastecimento

La Londe & Masters (1994) definem cadeia de abastecimento como o conjunto de empresas que trocam materiais, já os autores Mentzer et al. (2001) defendem que se trata de “um conjunto de três ou mais entidades (organizações ou indivíduos) diretamente envolvidos nos fluxos a montante e a jusante de produtos, serviços, finanças ou informações, de uma fonte para um cliente”. O papel da cadeia de abastecimento é agregar valor a um produto, em que o mesmo é alterado durante todo o processo, transportando-o de um local para o outro.

A gestão da cadeia de abastecimento surgiu como uma das maiores áreas para uma empresa ganhar vantagem competitiva (Lee, 2002). O termo tem vindo a ser aprimorado ao longo dos anos, no entanto, a definição mais frequente na literatura é a definição proposta pelo Council of Supply Chain Management Professionals segundo o mesmo: “A gestão da cadeia de abastecimento envolve o planeamento e a gestão de todas as atividades de *sourcing* e *procurement*, conversão e todas as atividades logísticas. É importante referir que a gestão da cadeia de abastecimento envolve a coordenação e a procura da colaboração entre parceiros de cadeia ou do canal, sejam eles fornecedores, intermediários prestadores de serviços logísticos ou clientes.” (CSCMP, 2023).

1.2. Transparência na cadeia de abastecimento

1.2.1 Definição de transparência na cadeia de abastecimento

O conceito de transparência nas relações da cadeia de abastecimento surgiu no final dos anos 80, como transparência de custos, durante o desenvolvimento do sistema de gestão *Lean*- sistema de gestão que aduz a aplicação de técnicas de eliminação de desperdício e de melhoria contínua. Desta forma, a transparência nasceu como uma *lean idea* (Lamming et al., 2004).

A falta de clareza sobre o termo “transparência da cadeia de abastecimento” e a ausência de uma definição consistente foram apontadas por vários autores (e.g., Egels-Zandén et al. 2015; James and Montgomery 2017).

Lamming et al. (2004), descrevem a transparência estratégica como “planejar um projeto ou relacionamento com base no que precisa ser partilhado e de que forma, em que momento, para o propósito a ser alcançado e o valor potencial a ser realizado” (p.202). A transparência é o meio pelo qual as empresas divulgam proactivamente informações sobre as mesmas aos seus *stakeholders* sobre produtos e processos de fabricação (Carter et al., 2019; Sodhi & Tang, 2019), custos e logística que não estariam necessariamente disponíveis para eles de outra forma (Bai & Sarkis, 2020), explorando a forma como as informações relacionadas com a cadeia de abastecimento são comunicadas aos vários *stakeholders* (Morgan et al., 2018).

A transparência da cadeia de abastecimento exige que as empresas saibam o que está a acontecer a montante e a jusante na cadeia de abastecimento e comuniquem esse conhecimento interna e externamente (Bateman & Bonanni, 2019).

No contexto da cadeia de abastecimento global, os relatórios de transparência costumam incluir questões como associação à cadeia de abastecimento,

transparência financeira, proveniência e rastreabilidade de materiais. Existe também um foco crescente em uma variedade de indicadores sociais, ambientais e de responsabilidade social corporativa (tal como, o uso de água, de energia, níveis de resíduos e reciclagem, condições de trabalho, horas trabalhadas por semana e salários mínimos) (McGrath et al., 2021).

Para Schäfer (2022), a transparência da cadeia de abastecimento pode ser definida como a visibilidade e a divulgação de informações da cadeia de abastecimento para os *stakeholders* dentro e fora da cadeia de abastecimento. O autor chegou a esta definição após identificar três possíveis dimensões da transparência da cadeia de abastecimento, uma vez que as mesmas são mencionadas na maioria das definições de transparência da cadeia de abastecimento. Cada dimensão contribui para diferentes impactos na cadeia de abastecimento. A primeira dimensão engloba informações sobre a cadeia de abastecimento sustentável, a segunda dimensão está relacionada com os *stakeholders* envolvidos no processo de partilha de informações e, por último, a perspectiva sobre a cadeia de abastecimento, pois a mesma pode ser diferente dependendo do ponto de vista (Schäfer, 2022).

Assim como Schäfer (2022), os autores Egels-Zandén et al. (2015) reconhecem mais três dimensões ocultas sobre o termo transparência da cadeia de abastecimento em pesquisas anteriores em que defendem que uma empresa transparente precisa de combinar as três em questão. A primeira dimensão proposta é a da rastreabilidade, que de acordo com o autor diz respeito aos nomes dos fornecedores envolvidos na produção dos produtos da empresa. De seguida, o autor propõe a dimensão da sustentabilidade que se refere às condições de sustentabilidade dos fornecedores. E por último, a dimensão das práticas de compras das empresas (Egels-Zandén et al., 2015).

James & Montgomery (2017) distinguem dois tipos de transparência da cadeia de abastecimento dependendo do destinatário da informação, se está dentro ou

fora da cadeia de abastecimento. Ou seja, a transparência da cadeia de abastecimento interna refere-se à partilha de informações dentro da mesma, enquanto a externa se aplica à divulgação de informações para atores externos, como por exemplo o público.

Em contraste à definição de James & Montgomery, Mol (2015) diferencia a transparência da cadeia de abastecimento entre quatro tipos de informação. Em primeiro lugar a transparência na gestão, que é definida como a troca de um conjunto de informações dentro ou entre empresas. De seguida, a transparência regulamentar, referindo-se à informação que é divulgada às autoridades públicas, depois a transparência para os consumidores, que é a divulgação de informações de produtos relacionadas a alegações de práticas de produção sustentáveis, e por fim, a transparência pública que é definida como o conjunto de informações relacionadas com a sustentabilidade dos processos de produção e características dos produtos que são disponibilizadas ao público em geral.

Marshall et al. (2016) identificam quatro tipologias de informação relacionada com a cadeia de abastecimento: o *membership*, que providencia informação sobre os fornecedores; a proveniência que corresponde à informação sobre o material usado no produto, a fonte de localização do material e ingredientes e detalhes sobre como o material e os ingredientes foram extraídos e produzidos; a informação ambiental, informação que a maioria dos relatórios de responsabilidade corporativa inclui, expondo uma ampla gama de medidas ambientais, como níveis de uso de carbono e energia, uso de água e níveis de resíduos na cadeia de abastecimento); e por fim, a informação social, que normalmente inclui detalhes sobre políticas laborais, direitos humanos e impactos sociais na cadeia de abastecimento.

A transparência em toda a cadeia de abastecimento é vital para a eficiência, flexibilidade, operação resiliente e sustentável das empresas globais atuais (McGrath et al., 2021), e está ligada a conotações positivas: quanto mais

transparência, melhor para a sustentabilidade das cadeias e para o empoderamento dos consumidores e da sociedade civil (Mol, 2015).

1.2.2 Visibilidade, Rastreabilidade, Divulgação e Transparência

Na literatura sobre transparência na cadeia de abastecimento, os conceitos visibilidade, divulgação e rastreabilidade têm sido associados ou até mesmo usados como sinônimos de transparência (Sodhi & Tang, 2019; Schäfer, 2022;). A visibilidade, rastreabilidade e transparência da cadeia de abastecimento são três termos diretamente relacionados, mas distintos (Morgan et al., 2018).

Sodhi e Tang (2019) defendem que, para as empresas obterem uma cadeia de abastecimento transparente, estas precisam em primeiro lugar investir na visibilidade da sua cadeia de abastecimento. Para além disso, os autores referem que a divulgação da cadeia de abastecimento é frequentemente comparada à transparência da cadeia de abastecimento (Sodhi & Tang, 2019).

A visibilidade é definida como os esforços dos gestores para recolher informações sobre as operações a montante e a jusante nas suas cadeias de abastecimento e à partilha interna dessas informações (dentro da empresa ou entre os parceiros da cadeia de abastecimento), os autores veem a visibilidade da cadeia de abastecimento como um estágio preliminar na partilha de informações (Sodhi & Tang, 2019). A rastreabilidade diz respeito especificamente a uma forma de visibilidade relacionada à proveniência, ou por outras palavras, é rastrear o movimento do produto através da cadeia de abastecimento (Morgan et al., 2018). A divulgação corresponde à atividade de transmitir conscientemente as informações da cadeia de abastecimento (Schäfer, 2022) aos *stakeholders*. Como a visibilidade requer a divulgação prévia de informações e para divulgar

informações é necessária a visibilidade da cadeia de abastecimento, parece evidente que os dois conceitos são mutuamente dependentes.

Posto isto, a visibilidade e a rastreabilidade são duas dimensões da transparência da cadeia de abastecimento (Duan & Aloysius, 2019) e, apoiadas por ambas, as estratégias de transparência da cadeia de abastecimento orientam as organizações a estabelecer o nível apropriado de divulgação e aumentam o escrutínio interno e externo (Montecchi et al., 2021).

1.2.3 Tipos de pressões

New (2010), defende que as práticas de uma empresa que não tenham sido divulgadas anteriormente, não estão mais a salvo do escrutínio público, uma vez que, os produtos e serviços atualmente podem ser facilmente rastreados desde a sua origem até ao consumidor final.

Uma vez que as organizações estão sob constante pressão para recolher, processar e divulgar informações detalhadas e precisas sobre as suas operações e produtos, torna-se fundamental compreender de forma sistemática a natureza complexa da transparência da cadeia de abastecimento (Montecchi et al., 2021). Face aos desafios recentes que as cadeias de abastecimento estão a enfrentar (como por exemplo, a pandemia COVID-19, a exposição a condições de trabalho inseguras e injustas etc.), de acordo com Montecchi et al. (2021), os investimentos na transparência estão a tornar-se imperativos para compartilhar informações em tempo real, diagnosticar problemas, antecipar riscos e identificar soluções que aumentem a resiliência da cadeia de abastecimento.

Foram identificadas por Marshall et al. (2016) três tipos de pressão que levam as empresas a divulgar informação. Em primeiro lugar, a pressão externa, exercida por parte das regulamentações governamentais. Foram lançadas novas

leis, por parte de alguns governos, para obrigar as empresas a providenciarem mais transparência nas suas cadeias de abastecimento (Sodhi & Tang, 2019). A pressão interna é também um tipo de pressão considerado pelos autores, que corresponde à influência que as empresas concorrentes têm entre si, dando origem a um ciclo de disputa no que toca ao tema da transparência, a fim de não comprometerem a sua competitividade de mercado. Por fim, os autores consideram os “*critical events*”, pois estes podem chamar a atenção do público para as práticas das empresas, provocando uma mudança fundamental na opinião pública e grandes mudanças na prática da divulgação do setor. Um exemplo deste tipo de pressão são as campanhas organizadas pelas Organizações não Governamentais, para expor as práticas laborais precárias da cadeia de abastecimento das empresas.

1.2.4 Benefícios da transparência na cadeia de abastecimento

O benefício mais evidente da transparência da cadeia de abastecimento, identificado pelos autores Bateman & Bonanni (2019), concerne ao cumprimento de regulamentações que são cada vez mais rigorosas. Contudo, existem outras vantagens relevantes tais como, a redução da exposição ao risco na cadeia de abastecimento e o aumento das vendas (isto é, a divulgação ajuda a construir a confiança do público e pode gerar marketing boca em boca) e melhora a eficiência (Sodhi & Tang, 2019).

Bateman & Bonanni (2019) referem outros benefícios, como por exemplo, a redução do risco relacionado com a reputação da empresa (evitando serem expostos por terceiros), o aumento da posição da empresa como uma empresa confiável, a empresa atrair e reter funcionários que ambicionem trabalhar para empresas responsáveis, recolha de informações mais detalhadas sobre o

desempenho da cadeia de abastecimento, ajuda as empresas a identificar oportunidades de melhoria e a planejar com mais eficácia a longo prazo. A transparência oferece a uma empresa diferenciação e vantagem competitiva sobre os seus concorrentes (Sodhi & Tang, 2019).

1.2.5 Desvantagens de fornecer transparência na CA

Com base na literatura analisada, foi possível distinguir algumas desvantagens identificadas por alguns autores. Sodhi & Tang (2019) apontam como possíveis consequências a dificuldade e o custo em reunir a informação, os riscos de divulgação da cadeia de abastecimento (por exemplo, ser culpado por associação) que pode ser acompanhada por uma resposta negativa por parte do consumidor (a reação pode ser adversa à esperada) e por parte dos investidores e governos. A dificuldade em preencher todos os requisitos necessários (quantidade excessiva de requisitos e com custos altos) e demasiado controlo foram outras desvantagens apontadas por Mol (2015), tal como, a tendência de fluxos crescentes de informações e reivindicações acompanhadas pela transparência madura da cadeia de abastecimento.

Por fim, Gardner et al., (2019) identifica mais quatro desvantagens:

1. Um maior nível de transparência pode ter resultados negativos não intencionais. O aumento da transparência pode ter o efeito de intensificar as desigualdades existentes entre os atores da cadeia de abastecimento, em vez de encorajar os *players* que não são líderes de mercado.

2. Um maior nível de transparência de um fenómeno pode reduzir a relevância de outro, ou seja, é altamente provável que o aumento da transparência de um fenómeno diminua, de alguma forma, a quantidade de atenção que é dada a outros fenómenos menos transparentes; o ato de tornar algumas coisas mais

visíveis invariavelmente torna outras coisas menos visíveis e, portanto, menos compreendidas e, em última análise, menos relevantes.

3. A transparência e a confiança na informação em que se baseia não são iguais para todos os atores. Por exemplo, as formas pelas quais os dados são processados em um sistema de monitoramento global podem parecer transparentes para especialistas técnicos, mas parecerem opacas e/ou desconfiadas por outros.

4. A sobrecarga de dados pode resultar em paralisia de decisão.

1.2.5 Facilitadores e desafios à transparência na cadeia de abastecimento

1.2.5.1 Facilitadores

Marshall et al. (2016) defendem que os sistemas de informação são um facilitador à transparência na cadeia de abastecimento, pois ajudam no *tracking* dos produtos, como também podem facilitar outros tipos de recolha de informações, como bem-estar dos funcionários e horas de trabalho.

Com a evolução da internet, as empresas que estão numa cadeia de abastecimento podem ser conectadas em tempo real com informações e conhecimentos partilhados continuamente, seja o desenvolvimento de novos produtos que satisfaçam um específico segmento de mercado, como também novas estruturas da cadeia de abastecimento podem ser desenvolvidas para chegar de forma mais direta ao cliente (Lee, 2002). Por exemplo, fornecer códigos de verificação online aos consumidores é uma forma bastante simples de tornar a cadeia de abastecimento transparente (New, 2010).

As tecnologias sofisticadas agora permitem que as empresas reúnam detalhes sem precedentes sobre a origem dos seus produtos e como eles progridem na cadeia de abastecimento. As informações podem ser usadas para melhorar a qualidade e a segurança do produto e para garantir a autenticidade (New, 2010). Acrescentando que, a pesquisa mostra que a inovação e a tecnologia são gradualmente utilizadas para aumentar a transparência (Brun et al., 2020).

Linich (2014) apresenta algumas vantagens sobre o uso das novas tecnologias para favorecer a transparência na cadeia de abastecimento, tais como, ferramentas de avaliação para uso em toda a cadeia de abastecimento, porque oferecem as vantagens de dados em tempo real, confidencialidade e custos reduzidos, facilidade de rastrear um produto individual, rastrear os materiais desde o ponto de origem até ao fabricante e, por fim, algumas ferramentas integram métricas sociais, ambientais e outras métricas de conformidade, ajudando as empresas a visualizar, antecipar e prevenir riscos sobre os fornecedores .

A tecnologia *Blockchain* é um exemplo de tecnologia que pode ser utilizada para aumentar e apoiar a transparência nas empresas. A *Blockchain* é um banco de dados distribuído digitalmente, privado ou público, de transações ou eventos que é verificado pela rede de usuários (McGrath et al., 2021). As *Blockchains* podem aumentar a transparência e a rastreabilidade dos produtos e processos para acompanhar quase todos os dados, tal como, o preço, localização, certificados e outras informações relevantes. Esta tecnologia pode tornar as transações mais rápidas e mais baratas, pode reduzir as tarefas administrativas, podem também, criar uma maior conectividade entre os *stakeholders* relevantes da cadeia de abastecimento (Bai & Sarkis, 2020).

1.2.5.2 Desafios

Embora a *Blockchain* e outras tecnologias tenham sido aclamadas como a solução para a transparência da cadeia de abastecimento, qualquer solução viável deve incluir a combinação certa de pessoas, informações e tecnologia para apoiar os objetivos descritos, ou seja, uma tecnologia não pode resolver esse problema isoladamente (Bateman & Bonanni, 2019).

Marshall et al. (2016), consideram os custos elevados e a falta de conhecimento e domínio de tecnologias recentes como duas barreiras à transparência, porque os custos e o esforço necessários para configurar, usar e monitorizar um sistema de relatórios transparente em uma cadeia de abastecimento complexa podem ser altos. Bateman & Bonanni (2019) identificam alguns entraves ao aumento da transparência na cadeia de abastecimento. Em primeiro lugar, o facto de as cadeias de abastecimento não terem sido concebidas para serem transparentes, ou seja, as empresas e os seus fornecedores têm receio de divulgar demasiada informação e que isso coloque em causa a sua vantagem competitiva ou que os exponha a críticas e ao julgamento. Em segundo lugar, os detalhes recolhidos sobre as práticas da cadeia de abastecimento a montante, podem não ser reunidos ou, se existirem, podem ser errados. Por último, o Retorno sobre o Investimento para investir em transparência nem sempre corresponde aos requisitos a curto prazo.

O custo, a distância (à medida que as cadeias de abastecimento se tornam globalmente dispersas, os atores tornam-se cada vez mais remotos fisicamente, reduzindo o acesso e a visibilidade), as diferenças nas regulamentações, as regras na indústria, as diferenças culturais, a posse de capacidades e infraestrutura e a

confiança são outros desafios à transparência apontados pelos autores McGrath et al. (2021).

Os autores New & Brown (2011) defendem que existem mais quatro desafios à transparência:

1. Dificuldade em obter um alto nível de visibilidade dentro da própria cadeia de abastecimento, ou seja, ter informações sobre os diferentes níveis da sua cadeia de abastecimento.

2. Dificuldade em partilhar um alto nível de visibilidade com os *stakeholders* internos e externos. Partilhar informações transparentes em alguns casos pode ser benéfico para o marketing da empresa (por exemplo, produções *cruelty free*).

3. Dificuldade na gestão de risco, por exemplo evitar os danos à reputação. Quando surge um problema, as empresas que tomaram medidas coerentes terão mais capacidade de reagir e de se recuperar.

4. Ausência de recursos e competências necessárias para as empresas enfrentarem novos desafios. O departamento de compras precisa de ser capaz de mapear as cadeias de abastecimento e gerir os riscos. Terão de exigir conhecimento de produtos, normas éticas e ambientais, regulamentos e particularidades dos contextos em que os seus fornecedores atuam.

1.2.6 Etapas para tornar uma cadeia de abastecimento mais transparente

Existem diversas etapas necessárias para tornar a cadeia de abastecimento mais transparente, os autores Linich (2014) e Bateman & Bonanni (2019) enumeram as seguintes:

1. A primeira etapa é composta pela identificação, medição e priorização de riscos relacionados com a cadeia de abastecimento juntamente com o

estabelecer objetivos, de forma a saber que riscos devemos dar mais atenção para atingir os objetivos propostos.

2. Após a etapa anterior, a empresa obterá uma compreensão mais profunda dos fluxos de mercadorias, mapeará fornecedores e processos e exporá as lacunas de informações existentes, ou seja, onde a visibilidade é mais limitada determinando quem pode ajudar a preencher essas lacunas de informações.
3. Depois de recolher informações sobre práticas e desempenhos que forneçam insights sobre riscos potenciais, oportunidades de melhoria e lacunas de informações, a empresa deve procurar ferramentas para colmatar as falhas de informação e mitigar os riscos – como por exemplo, contratar organizações sem fins lucrativos que trabalham nas áreas afetadas para validar o cumprimento dos padrões de certificação. Padrões de certificação são uma ferramenta de transparência que podem reduzir os riscos e criar valor tanto para o fabricante quanto para os fornecedores de diferentes níveis.
4. De seguida, é importante gerir e monitorizar as ferramentas que a empresa colocou em prática para o aumento da transparência na sua cadeia de abastecimento, uma forma prática deste controlo é através de uma folha de cálculo que serve como um banco de dados de fornecedores, contendo diversos dados de conformidade e riscos, como histórico de auditoria, gasto total e localização geográfica.
5. Por fim, a última etapa é a divulgação, uma vez que as empresas definem aqui o nível de divulgação que desejam estabelecer. Isso envolve decidir como eles atenderão aos requisitos regulatórios relevantes e às demandas das partes interessadas e como verificarão as informações divulgadas. O nível de divulgação pode variar desde a partilha de um código de conduta até à divulgação da rastreabilidade de um produto.

Com alguns pontos em comum, para além das etapas acima mencionadas, Marshall et al (2016) identificam outras etapas diferentes:

1. Analisar as pressões para aumentar a transparência na cadeia de abastecimento. As empresas devem começar por entender quais são as informações mais relevantes e críticas que são procuradas pelos seus *stakeholders* e de seguida atender a essa necessidade;

2. Analisar o nível de recursos e capacidades atuais, isto é, avaliar a capacidade atual de a empresa recolher informações críticas e de alta qualidade da cadeia de abastecimento e avaliar os custos financeiros e a viabilidade de recursos para melhorar a transparência das informações;

3. Identificar os níveis atuais e a qualidade das informações críticas na sua cadeia de abastecimento no momento;

4. Definir qual a estratégia de divulgação a implementar;

5. Definir o nível de divulgação das informações que a empresa deseja estabelecer;

6. Garantir o alinhamento estratégico entre as informações da cadeia de abastecimento e a estratégia da empresa, isto é, se a estratégia da empresa é entregar produtos de alta qualidade ao cliente, ter complicações com a proveniência ou associação pode ser catastrófico. Essencial garantir que a gestão da cadeia de abastecimento receba a atenção necessária.

7. Construir relacionamentos colaborativos, ou seja, é essencial para atingir transparência interna e externa, cooperação entre os atores da cadeia de abastecimento.

8. Ser proativo e antecipar o futuro, depois de estabelecer a estratégia para a divulgação da cadeia de abastecimento, é necessário começar a investigar as estratégias de divulgação de informações dos concorrentes e reunir informações sobre as preocupações e prioridades em constante mudança dos *external*

stakeholders. É de vital importância monitorizar a *mídia* e campanhas das Organizações não Governamentais.

Capítulo 2

Metodologia

Neste capítulo será apresentada a questão de investigação, tal como o método de investigação utilizado para responder à mesma. De seguida, irá também ser exposta a forma como foi abordado o método e quais foram as fontes para a sua conclusão.

2.1. Questão de investigação

A questão de investigação desta dissertação é “De que forma as empresas portuguesas tornam as suas cadeias de abastecimento mais transparentes e como podemos avaliar o nível de maturidade dessa transparência?”.

2.2. Método de investigação

O método escolhido para responder à questão de investigação foi o método qualitativo, no qual foram realizados dois estudos de caso de duas empresas portuguesas.

As informações da cadeia de abastecimento podem ser estratégicas e uma fonte de vantagem competitiva (Khurana & Ricchetti, 2016), neste sentido, o estudo de caso é a análise de informações da cadeia de abastecimento das empresas escolhidas.

Foi construído um *framework* por elaboração própria, apresentado na Tabela 1 resultante da revisão de literatura e de informação disponível publicamente nos sites das empresas analisadas e outros documentos de natureza diversa. A

informação recolhida diz respeito a diferentes parâmetros respeitantes à transparência na cadeia de abastecimento, sugeridos por autores distintos.

De seguida, verificou-se a existência de transparência da cadeia de abastecimento, isto é, analisando as informações disponíveis nos websites das empresas analisadas, foi identificado se estas empresas cumpriam ou não com os diferentes parâmetros representados no *framework*.

Tal como foi frisado no capítulo anterior, existe uma dificuldade em definir o conceito de transparência da cadeia de abastecimento e quais são os elementos que integram a mesma. Desta forma, o início da metodologia começou por uma pesquisa a vários artigos sobre a definição de transparência da cadeia de abastecimento. Elaborada a pesquisa, foram recolhidas diferentes perspetivas provenientes de diferentes autores, mas que de certa forma se complementam por abordarem critérios e parâmetros semelhantes.

A elaboração do *framework* surgiu do estudo dos autores, Schäfer (2022), Egels-Zanden et al. (2015), Marshall et al. (2016) e James & Montgomery (2017), tendo resultado da comparação das diferentes perspetivas analisadas, bem como na agregação dos pontos comuns existentes. Para o estudo do *framework* foram utilizadas as três dimensões do autor Schäfer (2022), junto com as três dimensões dos autores Egels-Zandén et al. (2015), assim como os quatro tipos de informação de Marshall et al. (2016), cujas características se encontram no capítulo da revisão de literatura. Para além destes autores, foram também tidos em conta os seis critérios definidos por James & Montgomery (2017) para avaliar se uma empresa é ou não transparente. Os critérios identificados são: Os padrões éticos mínimos do fornecedor, as listas das fábricas dos fornecedores, o código de conduta, o processo de auditoria da ética dos fornecedores, o salário mínimo e por fim, a liberdade de associação.

Uma vez que o autor Schäfer (2022) tem as dimensões mais gerais, as informações dos outros autores foram incorporadas dentro das dimensões de Schäfer (2022).

Este estudo e sistematização da informação, deu origem a um guia de análise sobre a transparência da cadeia de abastecimento das empresas.

Dimensão	Parâmetros	Fonte
<p>Informações sobre a cadeia de abastecimento sustentável</p> <p>A primeira dimensão é o conjunto de todas as informações sobre a cadeia de abastecimento que estão disponíveis aos <i>stakeholders</i> envolvidos no processo, onde estão englobados os parâmetros abaixo analisados: Informações sobre os materiais, produtos, processo produtivo, fornecedores, práticas de compras, compromissos e, por fim, informações sobre a sustentabilidade da cadeia de abastecimento.</p>	<p>Informações sobre materiais, produtos</p> <p>Engloba todo o tipo de informações sobre os materiais e componentes do produto, como a origem e qualidade dos mesmos. Este tipo de informação ajuda a analisar se um produto contém ou não materiais perigosos ou insustentáveis/sustentáveis.</p>	(Marshall et al., 2016; Schäfer, 2022)
	<p>Informações sobre processo produtivo</p> <p>Este parâmetro inclui todo o conjunto de informações sobre os processos produtivos em geral. Estas informações permitem chegar a conclusões sobre as práticas de sustentabilidade.</p>	(Schäfer, 2022)
	<p>Informações sobre os fornecedores</p> <p>Caracteriza-se por ser o conjunto de informações sobre os fornecedores envolvidos na produção de um produto, tal como, o nome, o papel que os mesmos desempenham na cadeia de abastecimento e informações sobre as fábricas nas quais os produtos são fabricados, como o nome e a sua localização.</p>	(Egels-Zandén et al., 2015; Marshall et al., 2016; James & Montgomery, 2017; Schäfer, 2022)
	<p>Práticas de compras</p> <p>Conjunto de informação relacionada com as práticas de compras da empresa.</p>	(Egels-Zandén et al., 2015; Schäfer, 2022)
	<p>Informações sobre compromissos</p> <p>Inclui informação sobre políticas sociais e ecológicas e compromissos de intervenientes específicos da cadeia de abastecimento. Este parâmetro está diretamente relacionado com o cumprimento de leis, regulamentações e normas, bem como o cumprimento das políticas e objetivos sociais e ecológicos estabelecidos pela empresa. São exemplos dessas políticas, o código de conduta, os padrões mínimos éticos do fornecedor, as estratégias de sustentabilidade no geral, por fim, o processo de auditoria de fornecedores, realizado por auditores internos ou externos para avaliar os padrões éticos dos parceiros.</p>	(James & Montgomery, 2017; Schäfer, 2022)
	<p>Sustentabilidade social da cadeia de abastecimento</p> <p>Este parâmetro inclui detalhes sobre políticas laborais, direitos humanos e impactos sociais dentro da cadeia de abastecimento. Duas políticas laborais que James & Montgomery</p>	(Marshall et al., 2016; James & Montgomery, 2017; Schäfer, 2022)

Dimensão	Parâmetros	Fonte
	(2017) referem são a estipulação do salário mínimo e o direito à liberdade de associação.	
	Sustentabilidade ambiental da cadeia de abastecimento Caracteriza-se por ser o conjunto de informações relativas aos impactos e condições ambientais ao longo da cadeia de abastecimento, que incluem aspetos como relatórios de emissão de gases com efeito de estufa, consumo de água, energia, solo, desperdício na cadeia de abastecimento e proteção da biodiversidade.	(Egels-Zandén et al., 2015; Marshall et al., 2016; Schäfer, 2022)
Stakeholders envolvidos no processo de partilha de informações	Esta dimensão é caracterizada pelo conjunto de <i>stakeholders</i> envolvidos no processo de partilha de informação da cadeia de abastecimento.	(Schäfer, 2022)
Perspetiva sobre a cadeia de abastecimento	Visibilidade da Cadeia (Utilizada para descrever o estado em que a informação está disponível para intervenientes específicos dentro ou fora da cadeia de abastecimento) Partilha na Cadeia (Partilha de informação da cadeia de abastecimento com outros dentro e/ou fora da cadeia de abastecimento)	(Schäfer, 2022)

Tabela 1- Framework

Fonte: Elaboração própria

A amostra do estudo em questão é composta por empresas portuguesas, cujo critério definido para a escolha foi ambas serem cotadas em bolsa, uma vez que, estas empresas dispõem de mais informação online para poder ser trabalhada.

O objetivo principal foi mapear o leque de práticas que levam a analisar se uma empresa é transparente ou não.

A etapa final foi raciocinar o resultado em uma estrutura final. Observando as práticas das empresas, surgiu a noção de diferentes níveis de transparência. Para classificar os níveis de transparência, recorreremos a Lamming et al. (2001), que retratou uma metáfora da transparência, baseada nas propriedades geológicas de

como a luz penetra nas substâncias. Assim, as práticas foram classificadas como opacas (baixa transparência), translúcidas (média transparência) ou transparentes (alta transparência) (Lamming et al., 2001).

As empresas escolhidas para o estudo de caso foram a Corticeira Amorim e a EDP- Energias de Portugal.

A pesquisa de informação para as duas empresas foi feita *on-line*, através dos seus *websites* e documentos, tendo por base ferramentas e dados que as próprias disponibilizam ao público. As palavras-chave para a procura de informação foram transparência e sustentabilidade. Os documentos analisados foram códigos de ética, código de conduta de fornecedores, relatório de sustentabilidade, relatórios e contas e políticas de cada empresa.

Capítulo 3

Análise de Resultados

De forma geral, ambas as empresas analisadas demonstraram estar cientes da importância da transparência nos dias de hoje, tendo em conta a quantidade de informação partilhada. A Perspetiva sobre a cadeia de abastecimento, terceira dimensão de Schafer (2022), não foi analisada, uma vez que é uma dimensão subjetiva e de difícil análise.

Na Tabela 2 podemos observar a informação recolhida sobre as dimensões de sustentabilidade e os respetivos parâmetros para cada uma das empresas.

3.1. Evidências de sustentabilidade

Dimensão	Parâmetros	Corticeira Amorim	EDP- Energias de Portugal
Informações sobre a cadeia de abastecimento sustentável	Informações sobre materiais, produtos	Apresenta os materiais e os produtos de forma completa.	Apresenta os materiais e os produtos, contudo, de forma menos pormenorizada.
	Informações sobre processo produtivo	Apresenta e explica o processo produtivo, incluindo de todas as unidades de negócio.	Apresenta e explica o processo produtivo.
	Informações sobre os fornecedores	Não foram encontrados dados sobre os fornecedores. No entanto, foram encontrados outros dados relevantes.	Não foram encontrados dados sobre os fornecedores. Contudo, foram encontrados outros dados relevantes.
	Práticas de compras	Apresenta uma política de compras sustentáveis claramente apresentada, alinhada com a estratégia de sustentabilidade da empresa.	Possui uma política de compras sustentáveis claramente apresentada, alinhada com a estratégia de sustentabilidade da empresa.

Dimensão	Parâmetros	Corticeira Amorim	EDP- Energias de Portugal
	Informações sobre compromissos	Tem definida uma política de sustentabilidade com vários compromissos sociais e ambientais.	A EDP tem uma ampla variedade de políticas.
	Sustentabilidade social da cadeia de abastecimento	Possui uma política de direitos humanos.	A EDP possui uma política de direitos humanos e Laborais que visa assegurar o respeito pelos Direitos Humanos e Laborais dentro do grupo EDP.
	Sustentabilidade ambiental da cadeia de abastecimento	Possui uma política ambiental e está empenhada em ter uma atividade com impacto positivo nos ecossistemas.	A EDP possui uma política de ambiente.
Stakeholders envolvidos no processo de partilha de informações		Acionistas e investidores, clientes, colaboradores, media, fornecedores, ONG e comunidade, parceiros e sociedade civil e entidades oficiais e governamentais.	<ul style="list-style-type: none"> - Mercado: Concorrência, acionistas investidores, entidades financeiras. - Cadeia de valor: Trabalhadores e sindicatos, fornecedores, comunidade científica e clientes. - Democracia: Organismos públicos e instituições internacionais. - Envolvente social e territorial: ONG, comunidades locais, governo local, comunicação social e líderes de opinião.

Tabela 2- Resultados gerais das empresas

3.2. Comparação e discussão de resultados

Neste ponto, os resultados das empresas irão ser discutidos e comparados. A dimensão em análise será a de informações sobre a cadeia de abastecimento.

3.2.1 Informações sobre materiais e produtos

Neste parâmetro ambas as empresas apresentam informação sobre os seus produtos, a Corticeira Amorim apresenta de forma mais minuciosa os materiais dos seus produtos em relação à EDP. Isto pode explicar-se por a EDP vender produtos que são de outras marcas, ou seja, dos seus parceiros e isso traduz-se em não possuírem tanta informação.

3.2.2 Informações sobre processo produtivo

Ambas as empresas divulgam com detalhe o seu processo produtivo. No caso da Corticeira Amorim é divulgado o processo produtivo para cada uma das unidades de negócio. A quantidade de informação divulgada pode ser justificada por ambas as empresas terem um elevado grau de integração vertical.

A EDP está presente em toda a cadeia de valor da eletricidade e na atividade de comercialização de gás. A Corticeira possui um modelo de negócio verticalizado que integra todas as fases da produção, desde a compra de matéria-prima até à comercialização de produtos de cortiça.

3.2.3 Informações sobre os fornecedores

Neste parâmetro, para ambas as empresas, não foram encontrados dados sobre os seus fornecedores.

Tal como foi apontado por Khurana and Ricchetti (2016), os códigos de conduta de fornecedores são uma das básicas práticas que as empresas implementam para melhorar a transparência na cadeia de abastecimento, e neste sentido, tanto a Corticeira Amorim como a EDP possuem um código de conduta de fornecedores, ao qual os fornecedores são obrigados a cumprir com as condições impostas. Ao analisar este campo, observou-se que as empresas estabelecem normas rígidas para a subcontratação e sanções para quem não as cumpre. O facto de as empresas analisadas estipularem requisitos aos fornecedores, sinaliza o compromisso de evitar problemas sociais na sua cadeia de abastecimento, significando custos em auditorias e monitoramento para garantir que as normas sejam respeitadas.

A Corticeira Amorim dá preferência a fornecedores que providenciem matérias-primas segundo boas práticas de sustentabilidade, sociais e ambientais e pretende conhecer detalhadamente o comportamento e as práticas dos fornecedores, selecionando preferencialmente aqueles que oferecem as melhores condições de negociação e compartilham os princípios e compromissos da empresa, descritos no Código de Ética Empresarial e Conduta Profissional. Para a seleção dos seus fornecedores de produtos não cortiça, a Corticeira utiliza uma metodologia específica que integra uma pré-qualificação, qualificação e avaliação dos fornecedores e é caracterizada pela análise de índices de responsabilidade social e de responsabilidade ambiental. Após serem selecionados os fornecedores são submetidos a uma auditoria que decorre anualmente.

A EDP utiliza uma plataforma para facilitar a gestão e as relações com os fornecedores, os mesmos são avaliados através de auditorias de sustentabilidade para alinhar a sua estratégia à visão do Grupo EDP. A empresa não é clara quanto aos critérios utilizados para a escolha dos fornecedores para além do uso do código de conduta de fornecedores, nem quanto às métricas utilizadas para a monitorização, para além das auditorias.

Em ambas as empresas, embora o conceito de auditoria de fornecedores tenha sido citado, informações sobre requisitos, no caso da EDP e resultados detalhados em ambas, estavam ausentes.

3.2.4 Práticas de compras

As práticas de compras de uma empresa são muitas vezes negligenciadas como critério para uma estratégia de divulgação (Marshall et al., 2016) e são um aspeto menosprezado da sustentabilidade.

Ambas as empresas apresentam uma política de compras sustentáveis que possui compromissos alinhados com a visão e estratégia das empresas, contudo não existem outras informações relacionadas com a mesma. A conclusão sobre este parâmetro é que existe pouca maturidade em relação à transparência das práticas de compra, uma vez que não são divulgadas informações mais pormenorizadas

3.2.5 Informações sobre compromissos

As duas empresas apresentam código de ética, onde estão estabelecidos um conjunto de princípios, regras e valores que devem ser respeitados no contexto profissional e que esperam que seja seguido por todos os abrangentes.

A Corticeira Amorim tem definida uma política de sustentabilidade com vários compromissos sociais e ambientais. A sua estratégia de sustentabilidade está alinhada não só com os valores e missão da empresa e as suas políticas internas, mas também com o seu compromisso perante os *stakeholders* e perante os objetivos de desenvolvimento sustentável das Nações Unidas (ODS). Um exemplo de aprofundamento do seu compromisso com a sustentabilidade é a adesão *Act4Nature* Portugal, para proteger, promover e restaurar a biodiversidade.

A EDP possui uma ampla variedade de políticas que poderão ser encontradas no relatório de sustentabilidade 2021 na página 210, como é o caso da política de ambiente e política da diversidade. O plano estratégico da EDP (PN 2021-25) inclui compromissos ESG (*Environmental, Social & Governance*).

3.2.6 Sustentabilidade social e ambiental da cadeia de abastecimento

Relativamente à sustentabilidade social da cadeia de abastecimento, a Corticeira Amorim possui uma política de direitos humanos e o seu objetivo é assegurar continuamente a saúde e segurança das equipas, promovendo o seu crescimento profissional e pessoal através da formação, garantindo ainda os direitos e igualdade de oportunidade. Um dos princípios fundamentais da

política de colaboradores é a liberdade de associação. É de realçar que a sustentabilidade, nomeadamente social e ambiental, é objeto de grande ênfase no website da Corticeira, inclusive a mesma pertence aos separadores principais do *site*. A EDP possui uma política de direitos humanos e Laborais que visa assegurar o respeito pelos Direitos Humanos e Laborais dentro do grupo EDP. A Liberdade de associação e a garantia de pagamento de um salário mínimo para os colaboradores são exemplos de direitos inseridos na política da EDP. A EDP foi distinguida este ano, 2023, pelo seu décimo segundo ano, como uma das empresas mais éticas do mundo de acordo com o ranking *'World's Most Ethical Companies'*, feito pelo Instituto *Ethisphere*.

No que diz respeito à sustentabilidade ambiental, a Corticeira Amorim faz questão de assumir um papel relevante. Possui uma política ambiental e está empenhada em ter uma atividade com impacto positivo nos ecossistemas, ao longo da sua cadeia de abastecimento, desenvolvendo a atividade com base na bio economia, apostando em materiais renováveis e na procura de zero desperdício. A EDP possui uma política de ambiente que estabelece a visão e os compromissos da EDP relativamente à gestão dos temas ambientais e climáticos, os princípios orientadores para a melhoria contínua do desempenho ambiental, no curto e longo prazo, e as bases para a definição de objetivos e metas para o Grupo EDP considerando as expectativas das partes interessadas. Pratica a sua atividade com base nos princípios de desenvolvimento sustentável do grupo.

A comunicação de sustentabilidade da Corticeira e da EDP tem como foco a preservação do meio ambiente, inovação e sustentabilidade em toda a sua cadeia de abastecimento.

3.3. Avaliação do nível de transparência

Neste ponto será feita uma avaliação do nível de transparência de cada parâmetro definido e analisado, tendo por base a classificação de Lamming et al. (2001), que faz distinção de três níveis de transparência. As práticas classificadas como opacas possuem baixa transparência, as translúcidas têm média e, por fim, as práticas transparentes possuem alta transparência (Lamming et al., 2001).

Para cada classificação e cada parâmetro foram definidos critérios por mim, como podemos observar na Tabela 3 de forma sintetizada. Na Tabela 4 encontram-se os resultados sintetizados do nível de transparência de cada parâmetro relativamente às duas empresas.

Tabela 4

Dimensão	Parâmetros	Opaco	Translúcido	Transparente
Informações sobre a cadeia de abastecimento sustentável	Informações sobre materiais, produtos	Não existe divulgação de informação.	Divulgam de forma vaga os materiais e os seus produtos.	Divulgam todos os componentes dos seus produtos e detalhes dos mesmos.
	Informações sobre processo produtivo	Não existe divulgação de informação.	Divulgam de forma superficial o processo produtivo.	Divulgação do processo produtivo com pormenores.
	Informações sobre os fornecedores	Não existe divulgação de informação.	Apenas possuem Código de conduta de fornecedores, avaliam e monitorizam os mesmos.	Divulgam todo o tipo de informações, desde o nome, localização e Código de conduta dos fornecedores, o controlo dos mesmos e resultados da monitorização.

Dimensão	Parâmetros	Opaco	Translúcido	Transparente
	Práticas de compras	Não existe divulgação de informação.	Possuem política de compras e divulgam a mesma.	Para além de divulgarem a política de compras, divulgam requisitos para a contratação de fornecedores, tais como, capacidade mínima de produção, especificações de espaço físico e instruções para subcontratação e calendários de pagamento
	Informações sobre compromissos	Não existe divulgação de informação.	Possuem código de ética e algumas políticas e assumem de forma vaga alguns compromissos.	Divulgação do código de ética, políticas da empresa e os compromissos a que a empresa se compromete, inclusive exemplos de resultados desses compromissos.
	Sustentabilidade geral	Não existe divulgação de informação.	Possuem relatório de sustentabilidade.	Divulgação do relatório de sustentabilidade, pormenores sobre a sustentabilidade dos seus produtos e processo produtivo e iniciativas de apoio da sustentabilidade.

Tabela 3- Critérios de classificação para cada nível de Transparência

3.3.1 Informações sobre materiais, produtos

Tendo em conta as práticas deste parâmetro, as práticas da Corticeira Amor foram consideradas como transparentes e as da EDP translúcidas. Isto justifica-se pelo facto de a Corticeira apresentar de forma mais pormenorizada os materiais dos seus produtos e os seus produtos em relação à EDP.

3.3.2 Informações sobre processo produtivo

Uma vez que as ambas empresas divulgam de forma detalhada os seus processos produtivos, esta prática em ambas foi considerada transparente.

3.3.3 Informações sobre os fornecedores

Embora que não se tivesse encontrado informações sobre os fornecedores em ambas as empresas, foram encontrados outros dados relevantes sobre o assunto, tal como, códigos de conduta de fornecedores, avaliação e monitorização dos mesmos. Posto isto, as práticas deste parâmetro para as duas empresas foram consideradas translúcidas.

3.3.4 Práticas de compras

Tal como foi mencionado anteriormente, as práticas de compras são muitas vezes negligenciadas (Marshall et al., 2016), e no caso das empresas em questão poderá ser um ponto a melhorar no futuro. Este parâmetro foi considerado translúcido para as duas empresas, uma vez que ambas possuem política de

práticas de compras e a divulgam, contudo, não divulgam pormenores exemplificados na Tabela 3 que tornam a relação entre a empresa compradora e os fornecedores mais clara e previsível.

3.3.5 Informações sobre compromissos

As práticas incluídas neste parâmetro foram consideradas para a Corticeira como transparentes e para a EDP como translúcidas. Esta classificação é justificada pelo facto de, no caso da Corticeira, para além de possuir e divulgar elementos importantes neste campo, como o código de ética e compromissos, também divulga os resultados desses compromissos como é o caso anteriormente mencionado da adesão ao *Act4Nature*. Relativamente à EDP as práticas foram consideradas translúcidas, uma vez que neste ponto, não foram encontrados tantos dados divulgados como a Corticeira.

3.3.6 Sustentabilidade geral

A classificação das práticas de sustentabilidade para as duas empresas é de transparente. Embora a maioria da informação sobre este parâmetro estivesse nos relatórios de sustentabilidade a informação estava bastante acessível. Dentro dos relatórios de sustentabilidade de ambas a empresa foi possível retirar informações relevantes sobre a sustentabilidade social e ambiental. Tal como, direitos dos trabalhadores, práticas sustentáveis, critérios de avaliação e auditorias aos fornecedores e a sua frequência, iniciativas de apoio à sustentabilidade e os resultados das mesmas.

Dimensão	Parâmetros	Opaco	Translúcido	Transparente
Informações sobre a cadeia de abastecimento sustentável	Informações sobre materiais, produtos		EDP	Corticeira Amorim
	Informações sobre processo produtivo			Corticeira Amorim e EDP
	Informações sobre os fornecedores		Corticeira Amorim e EDP	
	Práticas de compras		Corticeira Amorim e EDP	
	Informações sobre compromissos		EDP	Corticeira Amorim
	Sustentabilidade geral			Corticeira Amorim e EDP

Tabela 4- Classificação do nível de transparência dos parâmetros

Considerando a análise e a classificação realizada, podemos concluir que tanto a Corticeira Amorim como a EDP são duas empresas que estão bem familiarizadas com o conceito de transparência da cadeia de abastecimento, uma vez que, a classificação das práticas se manteve entre serem translúcidas ou transparentes e nenhuma delas foi considerada como opaca.

As empresas analisadas tornam as suas cadeias de abastecimento mais transparentes divulgando aos seus *stakeholders* informações pertinentes sobre cada um dos parâmetros considerados na Tabela 1.

Concluiu-se que, o conjunto de informações referidas anteriormente são divulgadas através de códigos de ética, códigos de conduta de fornecedores, relatórios de sustentabilidade e políticas da empresa.

De uma forma geral, ambas as empresas divulgam ao público informações consideráveis de cada um dos parâmetros. Posto isto, podemos considerar que são empresas com um grau elevado de transparência da cadeia de abastecimento.

Conclusão

A presente dissertação tem o intuito de responder à questão de investigação “De que forma as empresas portuguesas tornam as suas cadeias de abastecimento mais transparentes e como podemos avaliar o nível de maturidade dessa transparência?”.

O método utilizado para dar resposta à questão acima foi o qualitativo, em que foram elaborados dois estudos de caso a duas empresas, a Corticeira Amorim e a EDP- Energias de Portugal. Numa primeira instância foi elaborado um *framework* com base em estudos já existentes de autores da área e de seguida, o mesmo foi utilizado para analisar e recolher informações dos *websites* das empresas escolhidas. Após a recolha de dados, foi feita uma análise dos resultados e uma comparação entre as empresas. Por fim, cada parâmetro de cada empresa foi classificado de acordo com o nível da transparência.

Através da análise aos dois casos foi possível dar resposta à questão de investigação. As empresas analisadas tornam as suas cadeias de abastecimento mais transparentes divulgando aos seus *stakeholders* informações relevantes sobre as práticas de cada parâmetro definido no *framework* elaborado. Esse conjunto de informações são divulgadas através de códigos de ética, códigos de conduta de fornecedores, relatórios de sustentabilidade e políticas da empresa. As práticas foram avaliadas conforme o nível de maturidade da transparência, como opacas, translúcidas ou transparentes.

O *framework* oferece um roteiro de como aumentar o nível de transparência. Ao oferecer as três classificações- opaco, translúcido e transparente- com base nas práticas atuais, as empresas podem comparar as suas próprias práticas com as

três categorias e refletir sobre onde se encaixariam atualmente, bem como planejar os passos futuros.

Através da elaboração deste estudo, foi possível acrescentar alguns contributos para a literatura, principalmente relativo à transparência na cadeia de abastecimento. Os conceitos apontados por Schäfer (2022), Egels-Zanden et al. (2015), Marshall et al. (2016) e James & Montgomery (2017) serviram como pontos de partida. A noção de maturidade oferece relevância prática para aqueles que planeiam uma estratégia de transparência e um padrão para comparar.

O estudo em questão teve as seguintes limitações. Em primeiro lugar, outros canais de comunicação relevantes, como *mídias* sociais, foram deixados de parte neste estudo. Em segundo lugar, o público-alvo dos *websites* é enquadrado de forma ampla, não sendo possível identificar com clareza a qual *stakeholder* as informações foram direcionadas. O estudo também se restringe à comunicação das empresas, sem chegar diretamente aos *stakeholders* para captar as suas opiniões sobre as informações divulgadas (terceira dimensão de Schäfer (2022)). Também é importante destacar que as práticas não foram auditadas, nem a sua eficácia foi objeto de análise.

Para investigações futuras, existe a possibilidade de poder capturar a interpretação e o feedback de vários *stakeholders*, o que permitiria um maior esclarecimento do caminho para a transparência. Poderia alargar-se a análise a outras empresas portuguesas, inclusive em empresas não cotadas, onde a informação teria de ser encontrada de outra forma, como por exemplo, o uso de entrevistas.

Bibliografia

Corticeira Amorim. (2023). <https://www.amorim.com/pt/>

EDP (Energias de Portugal). (2023). <https://www.edp.pt/particulares/>

EDP (Energias de Portugal). (2023). <https://www.edp.pt/empresas/>

Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP). (2023). https://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx

Bai, C., & Sarkis, J. (2020). A supply chain transparency and sustainability technology appraisal model for blockchain technology. *International Journal of Production Research*, 58(7), 2142–2162. <https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1708989>

Bateman, A., & Bonanni, L. (2019). *What Supply Chain Transparency Really Means?* Harvard Business Review. <https://discovery.ebsco.com/c/ljojij/details/6hmjzshnzb?limiters=FT%3AY&q=What%20Supply%20Chain%20Transparency%20Really%20Means>.

Brun, A., Karaosman, H., & Barresi, T. (2020). Supply chain collaboration for transparency. *Sustainability (Switzerland)*, 12(11). <https://doi.org/10.3390/su12114429>

Carter, C. R., Hatton, M. R., Wu, C., & Chen, X. (2019). Sustainable supply chain management: continuing evolution and future directions. In *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* (Issue 1). Emerald Group Holdings Ltd. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-02-2019-0056>

- Duan, Y., & Aloysius, J. A. (2019). Supply chain transparency and willingness-to-pay for refurbished products. *The International Journal of Logistics Management*. <https://doi.org/10.1108/IJLM-01-2019-0025>
- Egels-Zandén, N., Hulthén, K., & Wulff, G. (2015). Trade-offs in supply chain transparency: The case of Nudie Jeans Co. *Journal of Cleaner Production*, *107*, 95–104. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.04.074>
- Gardner, T. A., Benzie, M., Börner, J., Dawkins, E., Fick, S., Garrett, R., Godar, J., Grimard, A., Lake, S., Larsen, R. K., Mardas, N., McDermott, C. L., Meyfroidt, P., Osbeck, M., Persson, M., Sembres, T., Suavet, C., Strassburg, B., Trevisan, A., ... Wolvekamp, P. (2019). Transparency and sustainability in global commodity supply chains. *World Development*, *121*, 163–177. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2018.05.025>
- James, A. M., & Montgomery, B. (2017). Engaging the fashion consumer in a transparent business model. *International Journal of Fashion Design, Technology and Education*.
- Khurana, K., & Ricchetti, M. (2016). Two decades of sustainable supply chain management in the fashion business, an appraisal. *Journal of Fashion Marketing and Management*, *20*(1), 89–104. <https://doi.org/10.1108/JFMM-05-2015-0040>
- La Londe, B. J., & Masters, J. M. (1994). Emerging logistics strategies: Blueprints for the next century. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.
- Lamming, R., Caldwell, N., Harrison, D., & Phillips, W. (2001). Transparency in Supply Relationships: Concept and Practice. *Journal of Supply Chain Management*.
- Lamming, R., Caldwell, N., & Phillips, W. (2004). *Supply Chain Transparency*. 191–208. <https://www.ebsco.com/terms-of-use>

- Lee, H. L. (2002). Aligning Supply Chain Strategies with Product Uncertainties. *California Management Review*.
- Linich, D. (2014). The path to supply chain transparency A practical guide to defining, understanding, and building supply chain transparency in a global economy. *Deloitte University Press*.
- Marshall, D., McGrath, P., Harrigan, F., & McCarthy, L. (2016). *What's Your Strategy for Supply Chain Disclosure?* MIT Sloan Management Review. https://www.researchgate.net/publication/286927492_What's_Your_Strategy_for_Supply_Chain_Disclosure/link/56b8732608aebbde1a7f70c9/download
- McGrath, P., McCarthy, L., Marshall, D., & Rehme, J. (2021). Tools and Technologies of Transparency in Sustainable Global Supply Chains. *California Management Review*, 64(1), 67–89. <https://doi.org/10.1177/00081256211045993>
- Mentzer, J. T., Flint, D. J., Tomas, G., & Hult, M. (2001). Logistics Service Quality as a Segment-Customized Process. *Journal of Marketing*, 82, 82–104.
- Mol, A. P. J. (2015). Transparency and value chain sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 107, 154–161. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.012>
- Montecchi, M., Plangger, K., & West, D. C. (2021, August 1). Supply chain transparency: A bibliometric review and research agenda. *International Journal of Production Economics*, 238. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108152>
- Morgan, T. R., Richey, R. G., & Ellinger, A. E. (2018). Supplier transparency: scale development and validation. *International Journal of Logistics Management*, 29(3), 959–984. <https://doi.org/10.1108/IJLM-01-2017-0018>
- New, S. (2010). The Transparent Supply Chain. *The Magazine*. <https://hbr.org/2010/10/the-transparent-supply-chain>
- New, S., & Brown, D. (2011). The Four Challenges of Supply Chain Transparency. *The European Business Review*.

- Schäfer, N. (2022). Making transparency transparent: a systematic literature review to define and frame supply chain transparency in the context of sustainability. *Management Review Quarterly*. <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00252-7>
- Sodhi, M. M. S., & Tang, C. S. (2019). Research Opportunities in Supply Chain Transparency. *Production and Operations Management*, 28(12), 2946–2959. <https://doi.org/10.1111/POMS.13115>
- Subramaniam, P. L., Iranmanesh, M., Kumar, K. M., & Foroughi, B. (2019). The impact of multinational corporations' socially responsible supplier development practices on their corporate reputation and financial performance. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 50(1), 3–25. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-01-2019-0002>