



**FUNDAÇÃO EDSON QUEIROZ
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA - UNIFOR**

CRISTIANE MANO DO NASCIMENTO

**PRÁTICAS SOCIAIS NA CADEIA DE SUPRIMENTO DO
SETOR DE CONFECÇÃO POPULAR EM FORTALEZA-CE**

**FORTALEZA
2017**

CRISTIANE MANO DO NASCIMENTO

**PRÁTICAS SOCIAIS NA CADEIA DE SUPRIMENTO DO
SETOR DE CONFECÇÃO POPULAR EM FORTALEZA-CE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas (PPGA), da Universidade de Fortaleza (UNIFOR), como requisito parcial para obtenção do título de Mestra em Administração de Empresas.

Área de Concentração: Fundamentos e Processos Estratégicos para a Sustentabilidade.

Orientador: Prof. Dr. Minelle Enéas da Silva.

**FORTALEZA
2017**

Ficha catalográfica da obra elaborada pelo autor através do programa de geração automática da Biblioteca Central da Universidade de Fortaleza

Nascimento, Cristiane Mano do.

Práticas Sociais na Cadeia de Suprimento do Setor de Confecção Popular em Fortaleza-CE / Cristiane Mano do Nascimento. - 2017
153 f.

Dissertação (Mestrado Acadêmico) - Universidade de Fortaleza. Programa de Mestrado Em Administração De Empresas, Fortaleza, 2017.

Orientação: Minelle Enéas da Silva.

1. Práticas sociais. 2. Cadeias de suprimento. 3. Sustentabilidade. 4. Confecção. I. Silva, Minelle Enéas da. II. Título.

CRISTIANE MANO DO NASCIMENTO

**PRÁTICAS SOCIAIS NA CADEIA DE SUPRIMENTO DO
SETOR DE CONFECÇÃO POPULAR EM FORTALEZA-CE**

Dissertação julgada e aprovada para obtenção do título de Mestra em Administração de Empresas, outorgado pela Universidade de Fortaleza.

Área de Concentração: Fundamentos e Processos Estratégicos para a Sustentabilidade.

Linha de Pesquisa: Estratégias Organizacionais.

Aprovada em: 20/12/2017

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Minelle Enéas da Silva
(Orientador/Universidade de Fortaleza - UNIFOR)

Prof. Dr. Fernando Luiz Emerenciano Viana
(Membro/Universidade de Fortaleza - UNIFOR)

Profa. Dra. Mônica Cavalcanti Sá de Abreu
(Membro/Universidade Federal do Ceará - UFC)

AGRADECIMENTOS

A Deus, que para mim é fundamental no alcance de todos os meus objetivos. Deus me dá forças, coragem, orientação e me mostra todo caminho que preciso percorrer, é em Deus que me inspiro e procuro forças.

Ao meu marido Junior, pois se não fosse o seu otimismo, eu nem teria entrado na seleção do mestrado. Ao meu filho Ismael, que está sempre me ajudando me acompanhando e me dando forças, e a minha querida filha Sarah Maria, que na inocência dos seus sete anos, está sempre querendo contribuir, seja na arrumação do seu quarto, seja estando sempre ao meu lado na hora dos estudos, sendo sempre minha companheira até altas horas da madrugada.

E a minha mãe querida um exemplo de coragem e força, devo tudo a ela, garra, coragem, determinação. E a toda a minha família, minha irmã Helena Telma, que amo muito, está sempre me escutando e pronta para me dar uma força.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas (PPGA) da Universidade de Fortaleza (UNIFOR) que contribuíram para o meu aprendizado. Assim como aos professores da banca Fernando Viana e Mônica Abreu.

Um agradecimento especial ao meu orientador Minelle, pela paciência, pela motivação e pelos ensinamentos. O teu apoio foi fundamental para que eu conseguisse. Muito obrigada!

A todas as empresas entrevistadas, bem como os clientes, fornecedores e gestor do galpão e *shopping* do Polo e Moda da José Avelino. Obrigada pela disponibilidade para as entrevistas.

Finalmente, a todos que de forma direta ou indireta, contribuíram de alguma forma para a conclusão deste trabalho.

NASCIMENTO, Cristiane Mano do. **Práticas Sociais na Cadeia de Suprimento do Setor de Confeção Popular em Fortaleza-CE**. 2017. 153 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas (PPGA), Universidade de Fortaleza (UNIFOR), Fortaleza, 2017.

Perfil da autora: Graduada em Design de Moda pela Faculdade Católica do Ceará (UNBEC). Especialização MBA em Marketing Digital pela Faculdade Faria Brito (FFB).

RESUMO

A disseminação de práticas sustentáveis nas cadeias de suprimento é um dos caminhos reais para as organizações que almejam vantagem competitiva. A Sustentabilidade em Cadeias de Suprimento (SCS) pode ser considerada uma orientação das organizações em busca de competitividade. Com isso, a inserção de práticas sociais na cadeia de suprimento emerge como parte dessa orientação na busca por algo além de antecipação aos seus concorrentes, mas de uma atuação responsável no mercado. Esse trabalho de dissertação apresenta contribuições tanto teóricas, como empíricas, já que a dimensão social da sustentabilidade recebe pouca atenção, a maioria das pesquisas tem o foco maior na dimensão ambiental e econômica. Assim, assume-se como questão de pesquisa: **Como práticas sociais estão sendo implementadas na cadeia de suprimento do setor de confecção popular em Fortaleza?** Para atingir o objetivo proposto, utilizou-se pesquisa qualitativa, conduzida por meio de um estudo de caso único, integrado por diversas unidades de análises. Foram entrevistados gestores das empresas, fornecedores de matéria prima e serviços (facções), clientes e atores não tradicionais à cadeia de suprimento de confecções. Os resultados mostram que não foram observados pressões e incentivos dos clientes para a adoção de práticas sustentáveis, já para o governo foi detectado o isomorfismo coercitivo. As indústrias não fazem nem um tipo de inspeção ou auditoria para mitigar riscos sociais de seus fornecedores, e os indicadores de trabalho escravo, trabalho ilegal e trabalho infantil foram negativos. As empresas e os demais atores envolvidos contribuem para o desenvolvimento econômico na geração de emprego e renda. Enquanto a literatura da área postula que pressões externas são determinantes para a adoção de práticas sociais, nas empresas pesquisadas, é por motivação pessoal dos proprietários e não por pressões dos clientes e demais envolvidos. As empresas do Polo de Moda da José Avelino praticam, mas não disseminam práticas sociais da sustentabilidade entre os elos da cadeia de suprimento.

Palavras-chave: Práticas sociais. Cadeias de suprimento. Sustentabilidade. Confeção.

NASCIMENTO, Cristiane Mano do. **Social Practices in the Supply Chain of the Popular Apparel Sector in Fortaleza-CE**. 2016. 153 p. Dissertation (Master in Business Administration) – Graduate Program in Business Administration (PPGA), Universidade de Fortaleza (UNIFOR), Fortaleza, 2017.

Author profile: Graduated in Fashion Design from the Faculdade Católica do Ceará (UNBEC). Specialization MBA in Digital Marketing from Faculdade Faria Brito (FFB).

ABSTRACT

The dissemination of sustainable practices in supply chains is one of the real paths for organizations seeking competitive advantage. Sustainability in Supply Chains (SSC) can be considered as a guideline of organizations seeking competitiveness. With this, the insertion of social practices in the supply chain emerges as part of this orientation in the search for something beyond anticipation of its competitors, but a responsible performance in the market. This dissertation presents both theoretical and empirical contributions, since the social dimension of sustainability receives little attention, most of the researches have the greatest focus on the environmental and economic dimension. Thus, it is assumed as a research question: **How are social practices being implemented in the supply chain of the popular confectionery sector in Fortaleza?** In order to reach the proposed objective, qualitative research was used, conducted through a single case study, integrated by several units of analysis. Company managers, suppliers of raw materials and services (factories), clients and non-traditional actors were interviewed in the apparel supply chain. The results show that clients' pressures and incentives to adopt sustainable practices were not observed, and coercive isomorphism was already detected for the government. Industries do not do any kind of inspection or audit to mitigate social risks from their suppliers, and indicators of slave labor, illegal labor, and child labor have been negative. The companies and other actors involved contribute to the economic development in the generation of employment and income. While the literature of the area postulates that external pressures are determinant for the adoption of social practices, in the companies surveyed, it is by personal motivation of the owners and not by the pressures of the clients and others involved. The companies of the Fashion Pole of José Avelino practice, but do not disseminate social practices of sustainability between the links of the supply chain.

Keywords: Social practices. Supply chains. Sustainability. Confection.

LISTA QUADROS

	Página
1 Definições de Sustentabilidade em cadeias de suprimento Erro! Indicador não definido.	
2 Norma SA 8000.....	35
3 Comparação dos princípios da dimensão social e sua aplicação no tema de pesquisa	45
4 Classificação das questões sociais na perspectiva de cadeia de suprimento	47
5 As empresas pesquisadas	60
6 Fornecedores de matéria prima	61
7 Os clientes pesquisados	61
8 Os fornecedores de serviço (facções) pesquisados.....	61
9 Os gestores do <i>shopping</i> e galpão pesquisados.....	61
10 Relação entre objetivos e técnicas de coleta	63
11 Indicadores e categorias de análise.....	66
12 Categoria e seus indicadores de responsabilidade social nas empresas	74
13 Categoria de responsabilidade social e os indicadores de trabalho escravo, trabalho ilegal e trabalho infantil nas empresas.....	75
14 Categoria de responsabilidade social e o indicador de comportamento ético nas empresas.....	76
15 Categoria de responsabilidade social e o indicador de trabalhos comunitários nas empresas.....	77
16 Categoria de responsabilidade social e o indicador de baixos salários nas empresas.....	77
17 Categoria de responsabilidade social e o indicador de inclusão de deficientes nas empresas.....	78
18 Categoria de responsabilidade social e o indicador de contratação de minorias nas empresas.....	78
19 Categoria de responsabilidade social e o indicador de igualdade de gênero nas empresas.....	79
20 Categoria de responsabilidade social e o indicador de pessoas marginalizadas nas empresas.....	80
21 Categoria e seus indicadores de responsabilidade social nos fornecedores.....	80
22 Categoria de responsabilidade social e os indicadores de trabalho escravo, trabalho ilegal e trabalho infantil nos fornecedores e facções.....	81

23	Categoria de responsabilidade social e os indicadores de comportamento ético nos fornecedores e facções.....	83
24	Categoria de responsabilidade social e os indicadores de trabalhos comunitários nos fornecedores e facções.....	84
25	Categoria de responsabilidade social e o indicador de salários justos nos fornecedores e facções	85
26	Categoria de responsabilidade social e os indicadores inclusão de deficientes, minorias, igualdade de gênero e inclusão de pessoas marginalizadas	86
27	Categoria e seus indicadores de responsabilidade social nos clientes e não tradicionais..	86
28	Categoria de responsabilidade social e os indicadores de trabalho escravo, trabalho ilegal e trabalho infantil nos clientes e gestores do galpão e do <i>shopping</i>	87
29	Categoria de responsabilidade social e os indicadores de trabalhos comunitários nos clientes e gestores do galpão e do <i>shopping</i>	88
30	Categoria e seus indicadores de saúde e segurança nas empresas	89
31	Categoria de saúde e segurança e o indicador horário de trabalho nas empresas	90
32	Categoria de saúde e segurança e o indicador condições de trabalho nas empresas.....	91
33	Categoria de saúde e segurança e o indicador premiação nas empresas	92
34	Categoria e seus indicadores de saúde e segurança nos fornecedores e facções	93
35	Categoria de saúde e segurança e o indicador horário de trabalho nos fornecedores e facções	93
36	Categoria de saúde e segurança e o indicador condições de trabalho nos fornecedores e facções.....	94
37	Categoria de saúde e segurança e o indicador premiação nos fornecedores e facções	94
38	Categoria e seus indicadores de saúde e segurança nos clientes e gestor do <i>shopping</i> e galpão.....	95
39	Categoria de saúde e segurança e o indicador de horário de trabalho nos clientes e gestor do <i>shopping</i> e galpão.....	95
40	Categoria e seus indicadores de desenvolvimento de fornecedores nas empresas	96
41	Categoria de desenvolvimento de fornecedores e o indicador tipos de relacionamentos nas empresas	98
42	Confiança das empresas nos seus fornecedores	99
43	Categoria de desenvolvimento de fornecedores e o indicador avaliação do status do fornecedor nas empresas	100

44	Categoria de desenvolvimento de fornecedores e o indicador seleção de fornecedores nas empresas.....	100
45	Categoria e seus indicadores de desenvolvimento de fornecedores nos fornecedores e facções	101
46	Categoria de desenvolvimento de fornecedores e o indicador tipos de relacionamento nos fornecedores e facções.....	102
47	Categoria de desenvolvimento de fornecedores e o indicador confiança nos fornecedores e facções.....	103
48	Nota de confiança de 0 a 10 dada pelos fornecedores as indústrias do Polo de Moda da José Avelino	103
49	Categoria de desenvolvimento de fornecedores e o indicador avaliação do status do fornecedor nos fornecedores e facções	105
50	Categoria de desenvolvimento de fornecedores e o indicador seleção do fornecedor nos fornecedores.....	106
51	Categoria e seus indicadores de desenvolvimento de fornecedores dos clientes e gestor do <i>shopping</i> e galpão.....	106
52	Categoria de desenvolvimento de fornecedores e o indicador tipos de relacionamento nos clientes e não tradicionais.....	107
53	Categoria de desenvolvimento de fornecedores e o indicador seleção do fornecedor nos clientes e não tradicionais.....	108
54	Pressões e incentivos nos pesquisados	112
55	Resposta das empresas e do gestor do galpão em relação a Associação dos Gestores de Empreendimentos do Polo de Negócios da Rua José Avelino e Adjacências (AJAA).....	113

LISTA DE FIGURAS

	Página
1 Cadeia produtiva e de distribuição têxtil e confecção	19
2 “Gatilhos” (<i>triggers</i>) para a sustentabilidade em cadeia de suprimento.....	44
3 Pressões e incentivos na inserção do social da Sustentabilidade na Cadeia de Suprimento (SCS).....	46
4 Desenho metodológico da pesquisa.....	51
5 Mapa com a localização da Rua José Avelino	54
6 Rua José Avelino antes da reforma	54
7 Rua José Avelino em horário de feira quando tinha bancas na rua.....	55
8 Rua Alberto Nepomuceno depois da reforma.....	56
9 Rua José Avelino concentração dos antigos feirantes	56
10 Rua José Avelino <i>Shopping</i> Pátio Central	57
11 Rua José Avelino os galpões.....	57
12 Desenvolvimento da análise de conteúdo.....	65
13 Cadeia de suprimento das empresas	70

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIT	Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção
AJAA	Associação dos Gestores de Empreendimentos do Polo de Negócios da Rua José Avelino e Adjacências
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
GG	Gestor do Galpão
GS	Gestor do <i>Shopping</i>
IPREDE	Instituto de Primeira Infância
PME	Pequenas e Médias Empresas
SCM	<i>Supply Chain Management</i>
SCS	Sustentabilidade na Cadeia de Suprimento
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SPC	Serviço de Proteção ao Crédito
TBL	<i>Tripple Bottom Line</i>
UNIMED	Cooperativa de Trabalho Médico

SUMÁRIO

	Página
1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Contextualização e problematização	13
1.2 Objetivos	20
1.2.1 <i>Objetivo geral</i>	20
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i>	20
1.3 Relevância do tema	20
1.4 Estrutura do trabalho	23
2 REFERENCIAL TEÓRICO	25
2.1 Sustentabilidade em cadeias de suprimento	25
2.2 Práticas sociais para sustentabilidade em cadeias de suprimento	33
2.3 Isomorfismo institucional	36
2.4 A institucionalização de práticas sociais para a Sustentabilidade na Cadeia de Suprimento (SCS)	41
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	50
3.1 Delineamento da pesquisa	50
3.1.1 <i>Fluxograma metodológico da pesquisa</i>	50
3.2 Método da pesquisa	51
3.3 Lócus de pesquisa	54
3.3.1 <i>Sujeitos da pesquisa</i>	57
3.4 Procedimentos utilizados para a coleta de dados	61
3.5 Procedimentos utilizados para a análise de dados	63
3.6 Critérios de qualidade de pesquisa	66
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	68
4.1 A estrutura da cadeia de suprimento do Polo de Moda da José Avelino	68
4.2 As práticas sociais no Polo de Moda da José Avelino	72
4.2.1 <i>As empresas, fornecedores, facções, clientes e não tradicionais do Polo de Moda da José Avelino</i>	73
4.2.1.1 <i>Análise das empresas na categoria de responsabilidade social</i>	73
4.2.1.2 <i>Análise dos fornecedores e facções na categoria de responsabilidade social</i>	80
4.2.1.3 <i>Clientes e não tradicionais na categoria de responsabilidade social</i>	86

4.2.1.4	Análise das empresas na categoria de saúde e segurança.....	89
4.2.1.5	Análise dos fornecedores e facções na categoria saúde e segurança	93
4.2.1.6	Clientes e não tradicionais na categoria saúde e segurança.....	95
4.2.1.7	Análise das empresas na categoria desenvolvimento de fornecedores	96
4.2.1.8	Análise dos fornecedores e facções na categoria desenvolvimento de fornecedores.....	101
4.2.1.9	Clientes e Não tradicionais na categoria desenvolvimento de fornecedores.....	106
4.3	Pressões e incentivos das práticas organizacionais	108
4.4	Discussão dos resultados	114
5	CONCLUSÃO	121
5.1	Atendimento do problema e objetivos de pesquisa	121
5.2	Implicações teóricas	122
5.3	Implicações práticas	123
5.4	Limitações da pesquisa.....	124
5.5	Recomendações para futuras pesquisas	124
	REFERÊNCIAS	126
	APÊNDICE A – PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO.....	139
	APÊNDICE B – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO PARA ESTUDO DE CASO: PERFIL DO RESPONDENTE (GESTOR DA EMPRESA DO SETOR POPULAR).....	140
	APÊNDICE C – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO PARA ESTUDO DE CASO: PERFIL DO RESPONDENTE (GESTOR DO <i>SHOPPING</i> E GALPÃO SITUADO NA JOSÉ AVELINO)	143
	APÊNDICE D – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO PARA ESTUDO DE CASO: PERFIL DO RESPONDENTE (CLIENTE QUE COMPRA NA JOSÉ AVELINO).....	145
	APÊNDICE E – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO PARA ESTUDO DE CASO: PERFIL DO RESPONDENTE (FORNECEDOR MATÉRIA PRIMA DAS EMPRESAS).....	147
	APÊNDICE F – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO PARA ESTUDO DE CASO: PERFIL DO RESPONDENTE (GESTOR DA FACÇÃO DAS EMPRESAS DO SETOR POPULAR)	150
	APÊNDICE G – ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO/DIÁRIO DE CAMPO.....	152

1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais consumidores têm transformado sua postura em relação às questões de sustentabilidade e procurado por produtos menos agressivos ao meio ambiente, buscando maiores informações em relação ao processo de produção dos produtos consumidos. Estes novos comportamentos alinhados aos escândalos protagonizados por diversas marcas ao longo de suas cadeias de suprimento, têm levado as empresas a estarem cada vez mais cientes dos seus impactos. Tais impactos indicam que as empresas precisam redirecionar suas ações junto aos demais envolvidos no processo de produção, principalmente em relação à sustentabilidade. Esta seção de introdução apresenta inicialmente a contextualização e problematização com base na revisão teórica desenvolvida e os objetivos a serem alcançados na pesquisa. Para demonstrar a relevância da pesquisa descreve-se a justificativa e após a estrutura do trabalho.

1.1 Contextualização e problematização

As discussões sobre sustentabilidade estão se intensificando cada vez mais no ambiente empresarial, assim como as discussões que englobam o papel que as organizações empresariais têm na sociedade. Tal fato se dá por meio de cobranças em forma de sucessivas pressões por ações mais transparentes, humanas e éticas na maneira de conduzir os negócios (VAN MARREWIJK, 2003). Estas pressões têm se tornado parte do cotidiano das organizações (CAMPOS; ALVES; PEDROZO, 2014). No entanto, as organizações encontram dificuldades no momento de fazer a associação entre as suas práticas gerenciais e o seu discurso, no que se refere à interpretação da definição de sustentabilidade (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008).

A sustentabilidade é a capacidade de um sistema humano, natural ou misto resistir ou se adaptar à mudança endógena ou exógena por tempo indeterminado. Em contrapartida o desenvolvimento sustentável é uma via de mudança intencional e de melhoria que mantém ou aumenta esse atributo do sistema, ao responder às necessidades da população presente. Numa primeira visão, o desenvolvimento sustentável é o caminho para se alcançar a sustentabilidade, isto é, a sustentabilidade é o objetivo final, com uma perspectiva de longo prazo (DOVERS; HANDMER, 1992).

De acordo com Claro, Claro e Amâncio (2008), a popularização mundial do chamado, desenvolvimento sustentável ocorreu a partir de 1987, quando a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento das Nações Unidas divulgou o relatório “Nosso Futuro Comum” também conhecido como relatório *Brundtland*. Este relatório considera que o desenvolvimento sustentável deve satisfazer as necessidades das gerações presentes sem comprometer as necessidades das gerações futuras. Essa definição deixa claro um dos princípios de sustentabilidade, a visão de longo prazo, uma vez que os interesses das futuras gerações devem ser analisados (CLARO; CLARO, 2004).

Segundo Glavic e Lukman (2007), o desenvolvimento sustentável deve ser apoiado por uma terminologia comum, inequívoca, aplicada aos problemas do mundo real, pois o número de termos e a conscientização sobre a importância da sustentabilidade continua aumentando. Várias definições de termos são usadas por diferentes autores e organizações (GLAVICK; LUKMAN, 2007), dificultando assim um consenso. Neste contexto, para Elkington (1999), a sustentabilidade é composta por três dimensões que se relacionam: econômica, ambiental e social. Essas dimensões, também conhecidas como *Tripple Bottom Line* (TBL), são os três pilares que norteiam as decisões e ações relacionadas à gestão da organização (ELKINGTON, 1999), sendo um dos preceitos mais disseminados entre os autores e as organizações que trabalham com relacionamentos interorganizacionais (AHI; SEARCY, 2013; BESKE; LAND; SEURING, 2014; CARTER; ROGERS, 2008; PAGELL; WU, 2009).

A inclusão da sustentabilidade nas organizações pode se dar, de acordo com Markley e Davis (2007), pela coordenação de parcerias e relacionamentos. A maioria das organizações faz parte de pelo menos uma cadeia de suprimento (SAMARANAYAKE, 2005). Assim, para que a sustentabilidade seja incorporada, é preciso que tais parcerias e relacionamentos ultrapassem os limites intraorganizacionais e se estendam para os limites interorganizacionais ao longo das suas cadeias de suprimento (VACHON; KLASSEN, 2008; ZACHARIA; NIX; LUSCH, 2011). Com esta visão, a sustentabilidade tem se tornado um dos principais desafios para as organizações. Uma das dificuldades centrais está na necessidade de incorporarem de forma equilibrada em suas operações as dimensões da sustentabilidade (CARTER; ROGERS, 2008; SANTOS; NASCIMENTO; NEUTZLING, 2014; SEURING et al., 2008; SEURING; MÜLLER, 2008b; SEURING, 2013).

Nesse aspecto os estudos que abordam a sustentabilidade apresentam um enfoque maior nas visões econômicas e ambientais. Seuring e Müller (2008b) revisaram 191 artigos que

tratavam da gestão da sustentabilidade em cadeia de suprimentos e, em seus achados a dimensão ambiental foi bem mais latente, ficando com 73%, a dimensão social com 10%, a dimensão econômica ficando latente em todos os artigos, e 13% integraram as duas dimensões sociais e ambientais. Para Carter e Easton (2011), foi devido à inicial confusão entre os termos “sustentabilidade” e “meio ambiente” usados pelos gestores e pesquisadores como sinônimos, que a Sustentabilidade na Cadeia de Suprimento (SCS), dá um foco maior para a dimensão ambiental (SEURING; MÜLLER, 2008b). No entanto, com o passar do tempo os autores que estudam a sustentabilidade em cadeia de suprimento passaram a abordar a perspectiva do *Tripple Bottom Line* (TBL) por completo.

Para uma empresa que pretende atingir um nível mínimo de sustentabilidade, é sugerido que esta estenda os três componentes da TBL para cada ligação em sua cadeia de suprimento (ELKINGTON, 1999; SEURING, 2013). Neste sentido, como indicado por Zorzini et al. (2015), o social, o ambiental e o econômico são elementos complementares e conectados uns com os outros e possuem pontos comuns. Desse modo, ambos se tornam cada vez mais importantes, e impactam positivamente no desempenho das empresas (GOLICIC; SMITH, 2013). De acordo com Alves e Silva (2017), cobra-se atualmente das organizações mais do que uma contribuição econômica, é necessário também aspectos sociais e ambientais nas suas atividades e de sua cadeia de suprimento.

De acordo com Kleindorfer, Singhal e Wassenhove (2005) e Pagell e Wu (2009), novos desafios estão sendo enfrentados pelos pesquisadores e profissionais da gestão de operações, em relação a esta integração da sustentabilidade com as suas áreas tradicionais de interesses. Há uma crescente expectativa de consumidores e partes interessadas para que as empresas sejam totalmente responsáveis por suas operações comerciais e para demonstrar claramente o seu impacto ambiental e comportamento ético (ASHBY; LEAT; HUDSON-SMITH, 2012). O processo de considerar a inserção da SCS ganhou impulso significativo em 2008, a partir das publicações de autores como: Carter e Rogers (2008), Pagell e Wu (2009) e Seuring e Müller (2008b). Com esta compreensão, Alves e Silva (2017) indicam que Carter e Rogers (2008) e Seuring e Müller (2008b), trazem uma base maior na área de operações e Pagell e Wu (2009) buscam adaptação à proposta de sustentabilidade.

Querendo contribuir com as discussões que dão ênfase ao social e suas práticas, tanto na teoria como na vivência empírica, para suprir a necessidade de aproximação com a área de administração, entende-se ser necessário um alinhamento com as teorias organizacionais.

Gold, Seuring e Beske (2010) argumentam que para haver uma melhor compreensão de cadeia de suprimento deve-se buscar auxílio nas teorias organizacionais. Sob esta perspectiva, Silva e Nascimento (2016) analisaram a possibilidade de intersecção entre sustentabilidade e cadeia de suprimento, discutindo a aplicabilidade dessas abordagens de forma integrada no âmbito organizacional.

No caso específico do presente estudo utiliza-se a Teoria Institucional com foco na perspectiva de DiMaggio e Powell (1983), em relação ao isomorfismo institucional. A utilização desta teoria tem sido uma das mais proeminentes no estudo de sustentabilidade e cadeia de suprimento (TOUBOULIC; WALKER, 2015). O processo de isomorfismo, ou seja, as causas e os fatores que levam as organizações a adotarem estruturas, estratégias e processos semelhantes em um mesmo campo organizacional é examinado pela pesquisa na Teoria Institucional (DEEPHOUSE, 1996). De acordo com Greenwood et al. (2008), a Teoria Institucional tem interesses nas instituições e nos processos institucionais tanto no nível das organizações como no nível do campo organizacional, que pode ser utilizado como base teórica para a compreensão deste grupo de interações e relações que é a cadeia de suprimento, tal visão facilita a proposta aqui realizada. Entende-se por campo organizacional uma área reconhecida da vida institucional que inclui fornecedores-chave, consumidores de recursos e produtos, agências reguladoras e outras organizações que produzem produtos ou serviços similares (DIMAGGIO; POWELL 1983).

Quando um conjunto de organizações emerge no campo organizacional, para DiMaggio e Powell (1983) os atores organizacionais tendem a tornar suas organizações cada vez mais homogêneas. As forças do ambiente externo e interno encorajam as práticas comerciais dessas organizações a seguirem na mesma direção (ZSIDISIN; MELNYK; RAGATZ, 2005). O isomorfismo pode ser decorrente de três mecanismos: o isomorfismo coercitivo, os processos miméticos e as pressões normativas (DIMAGGIO; POWELL, 2005). Novos contextos e direções de investigação são identificados com o objetivo de aumentar a compreensão de como os fatores institucionais operam no campo organizacional, identificando grandes linhas de pesquisa relacionadas aos processos institucionalizados das organizações no campo. Em seu estudo Kauppi (2013) identificou que o papel da incerteza e as relações das pressões institucionais contribuem para o modo como a teoria se aplica aos diferentes contextos operacionais. Tal visão facilita a compreensão da proposta aqui realizada.

Para Awaysheh e Klassen (2010) e Gimenez e Tachizawa (2012), o debate sobre a dimensão social se limita ao nível consumidor e fornecedor, sem ênfase em cadeia de suprimento. Assim, sabe-se que a dimensão social não é apenas sinônimo de ética entre relacionamentos interorganizacionais, sob a perspectiva da cadeia de suprimento, pois inclui práticas como a: filantropia, trabalhos comunitários, segurança, direitos humanos, boas condições de trabalho etc. (CARTER; JENNINGS, 2004; MARKLEY; DAVIS, 2007). Além disso, essa discussão traz consigo uma carga cultural-histórica de grande influência no processo de entender como organizações interagem na busca da entrega de seu produto/serviço (ALVES; SILVA, 2017).

Entende-se por dimensão social todas as práticas sociais que possam ocorrer em uma cadeia de suprimento em relação à sustentabilidade. Para Pagell e Wu (2009), os problemas mais comuns referentes ao aspecto social são: trabalho ilegal, trabalho escravo, trabalho infantil, assédios, baixos salários e qualquer tipo de discriminação. A dimensão social na cadeia de suprimento é definida por Klassen e Vereecke (2012, p. 103) como "produto ou processo relacionado a aspectos das operações que afetam a segurança humana, bem-estar e desenvolvimento comunitário".

Na pesquisa de Glavic e Lukman (2007) foi identificada a definição dos princípios sociais como: responsabilidade social, saúde e segurança, poluidor – pagador (tributação) e comunicação com os *stakeholders*. Buscando entender a gestão da cadeia de suprimento, na pesquisa de Yawar e Seuring (2015) foram identificados outros problemas sociais nas cadeias de suprimento: condições de trabalho (saúde e segurança), direitos humanos, inclusão de pessoas com deficiência e marginalização, desenvolvimento de minorias e gênero. Em seu estudo Ashby, Leat e Hudson-Smith (2012) fizeram uma revisão sistemática da literatura de SCM (*supply chain management*), especificamente das dimensões sociais e ambientais da sustentabilidade, na qual acharam como categorias mais bem definidas para a dimensão social e, que podem ser adotadas por meio de cadeias de suprimento: saúde e segurança, igualdade de tratamento, prevenção de exclusão e relacionamento com fornecedor.

De acordo com Abdala e Barbieri (2014), a sustentabilidade em cadeia de suprimento tem que incorporar os aspectos sociais em suas práticas e ações, ao longo de sua cadeia de suprimento. Entende-se que as empresas podem ser responsabilizadas pelas práticas ambientais, empregatícias e comerciais dos seus fornecedores, como também de produtos e serviços de forma direta ou indireta, em tudo o que cerca a organização, no seu ambiente

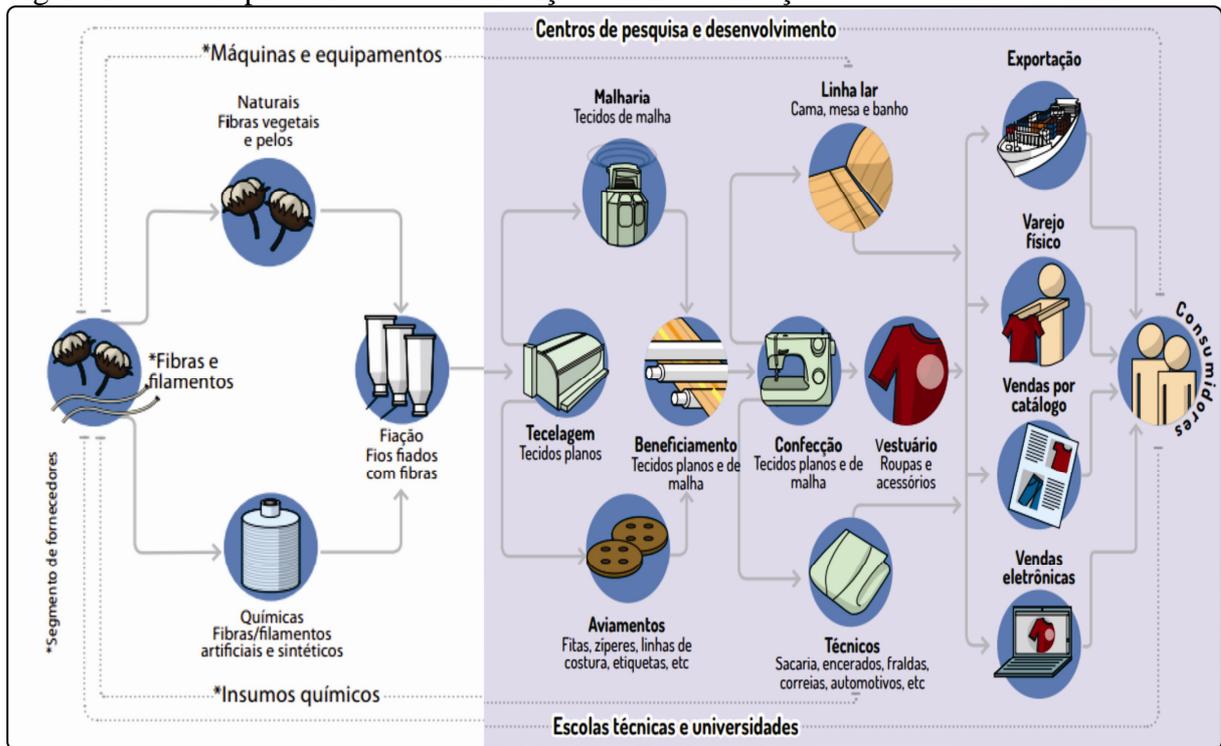
interorganizacional, e não somente pelo que ocorre em seu ambiente intraorganizacional (ANDERSEN; SKJOETT-LARSEN, 2009; JENKIS, 2001). Como consequência, isso mostra exigência e transparência dos fornecedores e, portanto, direciona o foco mais importante para a dimensão social (KOSKAL et al., 2017).

Assim, no debate sobre sustentabilidade em cadeias de suprimento (SILVA et al., 2015), a discussão sobre a dimensão social e seu impacto em cadeias de suprimento até agora recebeu menos atenção do que a dimensão ambiental (ASHBY; LEAT; HUDSON-SMITH, 2012; YAWAR; SEURING, 2015). No Brasil nos últimos anos, a preocupação com as práticas sociais tem se intensificado, e suas práticas diversas em vários setores (CARVALHO; BARBIERI, 2013; SILVA; NASCIMENTO, 2015). Em alguns setores como o de têxteis e de confecção, estudar práticas sociais é de extrema importância, principalmente nos países de economia emergentes como o Brasil (SILVA; NASCIMENTO, 2015).

Vários escândalos têm sido observados em nível mundial, nos últimos anos, referentes a diversas questões sociais, como é o caso do trabalho escravo, trabalho infantil e desrespeito aos direitos humanos (ALVES; SILVA, 2017). Percebe-se que diversas organizações, pertencentes a cadeias de suprimento variadas estão envolvidas e chamam a atenção da sociedade para tantas irregularidades. Um exemplo é a cadeia de suprimento dos setores têxtil e de confecções, que tem sido foco de diversos escândalos. Dicken (2007) fala que pode haver diferenças em relação às dimensões da sustentabilidade. Assim sendo, deve-se observar a relevância de uma dimensão em setores específicos, como no caso dos setores têxtil e de vestuário, pela sua intensidade de trabalho e suas atividades de terceirização mais intensas em países de economias emergentes.

A diferença entre o setor têxtil e de confecção consiste no ponto de início da cadeia de suprimento (ABIT, 2016). A cadeia do setor têxtil tem início com as fibras, filamentos vegetais e pêlos, fibras ou filamentos artificiais e sintéticos. Essas fibras são transformadas em fios fiados, que passam para a tecelagem, em seguida avançam para o beneficiamento de tecidos planos e malhas, logo após para a confecção da linha lar (cama, mesa e banho), vestuário (roupas e acessórios) e técnicos (sacaria, encerados, fraldas, automotivos e etc.). Em seguida após a fabricação os produtos são distribuídos em exportação, varejo físico, vendas por catálogo ou *e-commerce*, finalizando nos consumidores, como pode ser observado na Figura 1.

Figura 1 – Cadeia produtiva e de distribuição têxtil e confecção



Fonte: Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT), (2016).

Já o setor de vestuário, como mostra a Figura 1, inicia a confecção de suas peças depois que o setor têxtil inicia a produção dos tecidos planos e malhas, consistindo no ponto final da cadeia de produção. O Brasil possui uma das últimas cadeias têxteis completas no mundo, visto que as indústrias nacionais produzem desde as fibras até às confecções (ABIT, 2016).

Assim, concentrando-se exclusivamente nas práticas sociais da CS, busca-se fazer uma investigação na área de confecções/vestuário do mercado popular de Fortaleza, mais especificamente nas empresas situadas no Polo de moda da José Avelino, com uma perspectiva empírica centrada na busca de soluções imediatas. Segundo Santos e Silva (2011), o Polo de Moda da José Avelino, conhecida como a antiga Feira da Sé, representa a venda de peças confeccionadas em Fortaleza, nas noites de quarta para quinta e de domingo para segunda. Uma aglomeração de vendedores e compradores de diversas cidades do Ceará, do Nordeste, do Brasil e de outros países, como Cabo Verde e Guiana, se dirigem para o Polo de Moda da José Avelino para comprar roupas e vender em suas cidades, são compradores chamados de sacoleiros.

Diante de todas as considerações até aqui realizadas, baseando-se no argumento de Koksall et al. (2017) de que existe uma lacuna de estudos feitos na área de têxteis/vestuário abordando a dimensão social especialmente em países emergentes e/ou em desenvolvimento,

questiona-se: **Como práticas sociais estão sendo implementadas na cadeia de suprimento do setor de confecção popular em Fortaleza?**

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar como práticas sociais estão sendo implementadas na cadeia de suprimento do setor de confecção popular em Fortaleza.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Mapear os membros da cadeia de suprimento de confecção estudada que formam o campo organizacional;
2. Entender o processo de institucionalização (pressões e incentivos) das práticas organizacionais nesta cadeia de suprimento;
3. Verificar práticas sociais a partir das relações entre os membros dessa cadeia de suprimento.

1.3 Relevância do tema

Com ênfase no debate social, Yawar e Seuring (2015) contribuíram ao conceituar o gerenciamento das práticas sociais, colocando-as com ações relacionadas a cadeia de suprimento e vinculando-as ao desempenho. O tema da gestão de questões sociais nas cadeias de suprimentos vem lentamente ganhando atenção. Há uma série de questões em relação a dimensão social que precisa da atenção urgente de profissionais e pesquisadores, para entender as complexidades de gestão de questões sociais nas cadeias de suprimentos (YAWAR; SEURING, 2015).

Justifica-se a realização desta pesquisa, uma vez que dimensão ambiental é significativamente mais representada na literatura por intermédio de processos específicos em todos os estágios da cadeia de suprimentos. A dimensão social é reconhecida, mas recebe menos ênfase do que o esperado (ASHBY; LEAT; HUDSON-SMITH, 2012; KOKSAL et al., 2017; PAGELL; WU, 2009; YAWAR; SEURING, 2015). De acordo com Campos, Alves e

Pedrozo (2014), isso ocorre pelo desempenho ambiental ser mais fácil de ser mensurado do que o desempenho social dos fornecedores. No mesmo sentido, entende-se que estudar o tema sustentabilidade em cadeias de suprimento com ênfase na dimensão social ainda é um tema emergente, principalmente nos países de economia em desenvolvimento, como o Brasil (SILVA; NASCIMENTO, 2015). Alguns trabalhos são publicados abordando a teoria institucional nas discussões de sustentabilidade em cadeias de suprimento; mas o seu foco principal está na dimensão ambiental de sustentabilidade (GLOVER et al., 2014; SARKIS; ZHU; LAI, 2011; ZHU; SARKIS, 2007). Assim, com o intuito de contribuir com a dimensão social, este trabalho visa contribuir para os estudos sobre cadeia de suprimento, seus relacionamentos e processos institucionalizados por meio do isomorfismo institucional e da dimensão social da sustentabilidade no setor de confecção do mercado popular em Fortaleza.

Para além disso, quando se discute a possibilidade de estudar relacionamentos interorganizacionais, como é o caso em questão, de acordo com Kauppi (2013), a Teoria Institucional traz maiores *insights* para o estudo de gestão de operações e cadeia de suprimento. Para Sarkis, Zhu e Lai (2011), algumas áreas estão adotando a teoria institucional, mais do que outras, mas especificamente, estão usando a Teoria Institucional para explicar as práticas relacionadas com o ambiente na gestão da cadeia de suprimento. De acordo com Meyer e Rowan (1977), as organizações não apenas adaptam-se aos seus contextos institucionais, mas muitas vezes desempenham papéis ativos em moldá-los. Assim pretende-se verificar se existe uma uniformização no comportamento das empresas situadas no Polo de Moda da José Avelino.

Com o intuito de identificar em novos contextos direcionando as investigações para as práticas sociais da cadeia de suprimento que faz parte do campo organizacional que circunda o Polo de Moda da José Avelino. Para tanto, utiliza-se a discussão da teoria institucional, com foco no isomorfismo, para facilitar a compreensão dos relacionamentos na cadeia de suprimento, bem como a influência de atores não tradicionais à cadeia, mas que fazem parte do campo organizacional na observação desta visão. A contribuição desse trabalho está em compreender como os fatores institucionais operam nessa cadeia de suprimento, se existe algum tipo de incentivo por parte do governo ou dos demais *stakeholders* e se as pressões favorecem ou não a inserção do social na cadeia de suprimento dessas empresas. De acordo com Koksall et al. (2017) e Zorzini et al. (2015), nos países em desenvolvimento existe uma necessidade particular de investigar a dimensão social, principalmente nas suas indústrias de

têxteis e vestuários, reconhecidos pela sua intensidade de trabalho, suas atividades de terceirização e taxas de corrupção geralmente elevadas (DICKEN, 2007).

Justifica-se o foco no setor de confecções, pois de acordo com Seuring e Müller (2008b) os distribuidores de vestuário como *Nike, Disney, Levi Strauss, Benetton, Adidas ou C&A* foram apontados como responsáveis pelos problemas sociais e ambientais que ocorreram durante a produção de suas roupas, como condições de trabalho desumanas ou contaminação local presentes em toda a sua cadeia de suprimento. Noutro sentido, a pesquisa apresenta relevância pelo envolvimento direto da pesquisadora com o campo, tendo esta presenciado o rápido crescimento do mercado popular de Fortaleza nos últimos anos, e esse fator de crescimento se intensificou a partir do surgimento do Polo de Moda da José Avelino, com a predominância de empresas de micro e pequeno porte, a informalidade e a utilização intensiva de mão de obra.

Para Silva e Nascimento (2015), os debates atuais observados na área de operações envolvem a gestão da cadeia de suprimento relacionada aos princípios da sustentabilidade, de acordo com resultados que vão além do econômico, trabalhando com os aspectos de rentabilidade operacional. Para que a sustentabilidade possa ser observada, de acordo com Pagell e Schevchenko (2014), as cadeias de suprimento devem tratar o ambiental e o social de forma equilibrada com a lógica da performance econômica. Devido a esse fator as ações que eram até então focadas no lucro fundamentalmente, passam a lidar com outros aspectos.

Adicionalmente, a escolha do setor de confecções justifica-se pela sua importância econômica, pois no Brasil o faturamento anual da cadeia têxtil e de confecção é US\$ 39,3 bilhões, com investimento no setor de US\$ 869 milhões e a produção média de confecção é de 6,7 bilhões (vestuário + meias e acessórios + cama, mesa e banho), a produção média têxtil é de 1,8 milhões de toneladas, sendo, o quarto maior parque produtivo de confecção do mundo e o quinto maior produtor têxtil do mundo (ABIT, 2017). Isso demonstra a importância dos setores Têxtil e de Confecção, pois são relativamente intensivos em mão-de-obra e possuem grande capacidade de geração de empregos.

De acordo com o Diário do Nordeste (2015), a indústria de confecções do vestuário do estado do Ceará é considerada uma das mais representativas no setor industrial de transformação, mesmo tendo perdido alguns postos de trabalho. Em 2016, movimentou R\$

9,1 bilhões do PIB cearense. É uma indústria capaz de gerar 61.683 empregos, segundo dados de 2015 (O POVO, 2016).

Além disso a pesquisa das práticas sociais adotadas pelas empresas ao longo de sua cadeia de suprimento traz importantes contribuições para pesquisas acadêmicas, que visam explorar cadeias que possuem problemas a serem geridos e despertar o interesse das empresas para buscar uma atuação competitiva e responsável no mercado, buscando se antecipar aos seus concorrentes (CILIBERTI; PONTRANDOLFO; SCOZZI, 2008). O objetivo dessa pesquisa é analisar como as práticas sociais estão sendo implementadas na cadeia de suprimento do setor de confecção popular em Fortaleza.

A contribuição teórica tem como proposta aprofundar os debates na literatura com ênfase no social em cadeias de suprimento, e identificar o que vem sendo implementado nessa cadeia de suprimento em relação ao social, para que seja possível disseminar tais ações na literatura, e a partir disso aprofundar a discussão para o contexto brasileiro. Segundo Gonçalves-Dias, Labegalini e Csillag (2012, p. 529), “é preciso dar ênfase à realidade do país, ressaltar inovações genuinamente brasileiras, [...] e sobre iniciativas práticas ainda não sistematizadas pela academia”.

A contribuição prática dessa pesquisa tem o intuito de diagnosticar as práticas sociais implementadas por essa cadeia de suprimento, para que as empresas que não trabalhem com uma perspectiva mais ética, possam se adequar melhor a dinâmica do mercado. Além disso será dada uma maior notoriedade para aquela região do Polo de moda da José Avelino, por ser considerado segundo o Diário do Nordeste (2016), o comércio popular mais importante de Fortaleza, para que com isso os órgãos públicos possam criar programas que ajudem a melhorar a dinâmica daquela região.

1.4 Estrutura do trabalho

A presente dissertação divide-se em cinco seções/subseções. Na primeira seção, foram apresentados a introdução e contextualização, questão de pesquisa, o objetivo geral e específicos e, finalmente, a justificativa para realização da pesquisa. Na segunda seção, apresenta-se o referencial teórico: sustentabilidade em cadeia de suprimento, considerada nessa pesquisa como uma perspectiva macro, em seguida as práticas sociais para a sustentabilidade em cadeia de suprimento, o foco do presente estudo, utilizando-se de alguns

autores focado na dimensão social da sustentabilidade, requisitos para um determinado grau de inserção do social e proposta de indicadores para as práticas sociais, a partir da classificação de alguns autores. Em seguida apresenta-se uma discussão sobre Isomorfismo Institucional, com foco na similaridade organizacional, para a compreensão e construção das pressões e incentivos da inserção de práticas sociais em Cadeia de Suprimento. Esses conceitos foram utilizados neste trabalho para embasar a pesquisa e a contribuição teórica da presente dissertação.

Na sequência a discussão da Institucionalização de práticas sociais para a Sustentabilidade em Cadeia de Suprimento, foi fundamental para a proposta do modelo conceitual a ser seguido neste trabalho. Na terceira seção, após os aspectos introdutórios e discussões teóricas, são explicitados os procedimentos metodológicos, os quais guiaram o pesquisador no sentido de atender a proposta de pesquisa. Para tanto foi explicitado o delineamento da pesquisa e o seu fluxograma metodológico com o intuito de facilitar e representar toda a proposição do projeto, o lócus e sujeitos da pesquisa, procedimentos utilizados para a coleta de dados e análise de dados e os critérios de qualidade da pesquisa.

Na quarta seção são apresentados os principais achados e as análises realizadas para compreender a pesquisa. Ao final na quinta seção são apresentadas as conclusões da pesquisa, as limitações e recomendações para estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A presente seção compreende o referencial teórico utilizado para este estudo, que tem como finalidade apresentar os conceitos que embasam as discussões sobre os temas sustentabilidade, cadeia de suprimento e a dimensão social da sustentabilidade, pesquisados em grande maioria a partir de publicações internacionais sobre o tema, mas não deixando de pesquisar também nas publicações brasileiras. Destacam-se as subseções: Sustentabilidade na Cadeia de Suprimento, Práticas Sociais para Sustentabilidade em Cadeia de Suprimento, Teoria Institucional e a Institucionalização de Práticas Sociais para a SCS.

2.1 Sustentabilidade em cadeias de suprimento

A sustentabilidade emergiu como uma questão importante para as organizações, sociedade e o planeta, a partir da preocupação com os recursos, que podem ser entendidos como finitos (ANDERSEN; SKJOETT-LARSEN, 2009; MARKLEY; DAVIS, 2007) A globalização e o rápido desenvolvimento das economias do terceiro mundo aumentaram significativamente o desgaste dos recursos naturais da terra. Foi o livre fluxo de informação e maior transparência, que permitiram uma percepção mais rápida do que está acontecendo em todo o mundo com empresas, seus fornecedores e clientes (MEIXELL; LUOMA, 2015).

Para Aligleri, Aligleri e Câmara (2002), o que está exigindo novas configurações e habilidades das organizações é o desequilíbrio imposto pela globalização. As empresas já perceberam que interagir de forma cooperativa com as outras empresas e a sociedade é fundamental para a sobrevivência, legitimidade, e aumenta a sua competitividade no mercado. Segundo Kreitlon e Quintella (2001), o impacto econômico, ambiental e social causado pelas empresas contemporâneas tornou-se absolutamente determinante para a melhoria ou o declínio do bem-estar coletivo, dependendo de como seja exercida essa enorme influência. Assim, de acordo com Neutzling (2016, p. 25):

O contexto organizacional atual traz mais um desafio para as organizações em todo o mundo: explorar a forma em que o desenvolvimento industrial, a proteção ambiental e preocupação social possam coexistir simbioticamente, atendendo, assim, aos pressupostos atuais da sustentabilidade. Neste contexto, surgem relevantes estímulos para as organizações, que vão desde o entendimento do conceito da sustentabilidade, até o de como aplicar os princípios ligados a este conceito no cotidiano organizacional.

Meixell e Luoma (2015) relatam que os negócios e a sociedade (governos, consumidores, ativistas ambientalistas, funcionários etc) estão exigindo das empresas um padrão mais elevado, exigências estas em forma de pressões sobre as empresas para que proporcionem não só benefícios econômicos, mas também ambientais e sociais, de acordo com o TBL. Corroborando com essa ideia, Seuring e Muller (2008b) afirmam que foi ao longo das discussões em relação as questões ambientais, que ficou mais claro os benefícios trazidos pela integração dos aspectos econômicos, ambientais e sociais, juntos, nas práticas de negócios das empresas. Alguns autores apresentam discussões em relação ao que as empresas podem ganhar a partir da integração do TBL (CARTER; ROGERS, 2008; PAGELL; WU, 2009; SEURING; MÜLLER, 2008b; SEURING, 2013).

Segundo Markley e Davis (2007), a falta de um foco social/ético pode afetar as partes interessadas, e, portanto, a empresa como um todo. A ideia por trás do conceito de TBL é que o sucesso de uma organização não deve ser medido apenas pelo seu resultado financeiro tradicional, mas também pelo seu desempenho social/ético e ambiental (MARKLEY; DAVIS, 2007), englobando as três dimensões da sustentabilidade. De acordo com Barbieri et al. (2010, p. 150), as três dimensões da sustentabilidade têm que ser incorporadas pelas organizações para a obtenção de um real benefício para as empresas e a sociedade. São elas:

1. Dimensão social – preocupação com os impactos sociais das inovações nas comunidades humanas dentro e fora da organização (desemprego; exclusão social; pobreza; diversidade organizacional etc);
2. Dimensão ambiental – preocupação com os impactos ambientais pelo uso de recursos naturais e pelas emissões de poluentes;
3. Dimensão econômica – preocupação com a eficiência econômica, sem a qual elas não se perpetuariam. Para as empresas essa dimensão significa obtenção de lucro e geração de vantagens competitivas nos mercados onde atuam.

De acordo com Neutzling (2016), atualmente as preocupações das empresas não estão resumidas só ao nível econômico, mas, também, ao nível ambiental, por intermédio da otimização dos recursos, redução dos resíduos, e ao nível social, por meio de boas práticas sociais, ganhando a confiança dos funcionários, clientes e comunidade. Nesse sentido, cada vez mais as organizações têm procurado construir uma imagem que as identifique como “responsáveis” e/ou “sustentáveis” (CAMPOS; ALVES; PEDROZO, 2014). Estimulando o desenvolvimento de novas reflexões e comportamentos, o conceito de responsabilidade social

surge nesse contexto, compreendendo um passo em um processo de múltiplas mudanças em prol de uma gestão mais comprometida com o bem-estar e a qualidade de vida da sociedade (SÖDERBAUM, 2009).

Fala-se muito de responsabilidade social, que para os autores Matten e Moon (2008) é apresentada em duas dimensões, uma é a responsabilidade social implícita que está alicerçada em sistemas mandatórios e trata de ações reativas a favor dos *stakeholders* e a outra é a explícita, que está associada às políticas corporativas que enfocam questões do interesse da sociedade, e consiste em estratégias voluntárias proativas, que unam valor social com valor de negócios. De acordo com Carroll (1979, p. 499) “a Responsabilidade Social das empresas abrange as expectativas econômicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem das organizações em um determinado ponto no tempo”. Segundo Moraes (2014), para fins acadêmicos, a definição de Carroll (1979) é a mais aceita e referenciada.

De acordo com Beamon (1999), é a geração de resíduos e uso dos recursos naturais, atribuída principalmente à manufatura que contribuem para a degradação ambiental e extrapolação da capacidade da Terra de se recuperar, não sendo, portanto, percebidas como sustentáveis para o ecossistema do planeta. Têm sido observadas em diferentes contextos da sociedade discussões sobre sustentabilidade, tanto no lado do consumo quanto sob a perspectiva do processo produtivo, pois, atualmente, os maiores impactos considerados vêm do processo de produção. Gavronski (2016, p.53) fala que “a produção industrial tem um grande impacto no meio ambiente em nível global”, pois do ponto de vista do uso da terra, as obrigações que empresas têm com a natureza e a sociedade para minimizar os seus impactos são vastas. Segundo Kleindorfer, Singhal e Wassenhove (2005) as operações ao longo das cadeias de suprimentos estão cada vez mais ligadas à sustentabilidade.

De acordo com Carter e Jennings (2004), embora a sustentabilidade venha sendo muito discutida na área da administração, pouca interação tem acontecido entre esses estudos e o campo de estudo das cadeias produtivas. O conjunto de decisões de uma organização, que estão relacionados à suas metas, recursos e competências operacionais é direcionado à estratégia de operações de uma organização (GAVRONSKI, 2009). Com base nisto, Gavronski (2016) demonstrou em sua pesquisa como os temas da sustentabilidade podem ser incorporados com diferentes graus de importância, o que está relacionado a um conjunto de ferramentas operacionais distintas de gestão sustentável, que precisam ficar alinhadas com as decisões estratégicas em operações e distribuídas ao longo das atividades de operações.

Nesse cenário destaca-se o estudo de cadeias de suprimento, uma vez que os atores pertencentes aos relacionamentos interorganizacionais nas cadeias de suprimento não são meros coadjuvantes na busca de novas práticas de sustentabilidade, mas atores que devem atuar ativamente (SILVA; NASCIMENTO, 2016). Está cada vez mais clara a necessidade de incorporar novas responsabilidades de sustentabilidade enquanto um fator motivador para a construção de relacionamentos que levam à continuidade e melhoria das relações na cadeia de suprimento (SILVA; ALVES; BARCELLOS, 2016). Assim, o gerenciamento das relações entre os atores da cadeia de suprimento torna-se fundamental (CHEN et al., 2009).

Segundo Varsei et al. (2014), desenvolver relacionamentos de longo prazo, integrando os diversos membros da cadeia de suprimento, deve ser uma das principais preocupações em relação a sustentabilidade. Pagell e Wu (2009) destacam que relacionamentos de longo prazo com fornecedores facilitam a transparência, a rastreabilidade, a certificação e o processo de descomoditização entre os fornecedores. Ainda segundo Silva e Nascimento (2016), ao assumir um novo posicionamento no mercado, as organizações precisam continuamente manter contato com os atores que as circundam e integram sua cadeia de suprimento, uma vez que é apenas em parceria que se torna possível o alcance da sustentabilidade.

Vale a pena frisar que as contribuições esperadas pelos relacionamentos nas cadeias de suprimentos não devem ficar restritas apenas nas melhorias ambientais, mas também na geração de impactos sociais positivos ao longo da cadeia, principalmente em países emergentes, onde há maior incidência de degradação ambiental e de péssimas condições de trabalho (CARVALHO; BARBIERI, 2013; SEURING; MÜLLER, 2008b).

De acordo com Alves e Silva (2017), foi pensando em reposicionar os resultados das empresas para o meio e a sociedade que se busca aproximar sustentabilidade e estratégia de cadeia de suprimentos. De acordo com Abdala e Barbieri (2014), a principal diferença entre a *green supply chain management* (GSCM) e *Sustainable Supply Chain Management* (SSCM) está relacionada à incorporação de aspectos sociais nas práticas e ações da cadeia de suprimentos. De acordo com Silva et al (2013), pode ser traduzida como Sustentabilidade em Cadeias de Suprimento (SCS). Para a presente dissertação utilizou-se como tradução para *Sustainable Supply Chain Management* (SSCM): Sustentabilidade em Cadeias de Suprimento (SCS). A discussão sobre essa temática de SSCM teve seu início em 2003, tendo a sua maior ênfase por parte dos pesquisadores a partir de 2008 (ASHBY; LEAT; HUDSON-SMITH, 2012). Para Ahi e Searcy (2013) não existe consenso sobre uma definição específica do tema,

podendo serem identificadas pelo menos 11 interpretações distintas. Segue no Quadro 1 algumas definições da SSCM, de autores diferentes, mas que podem ser utilizadas para o entendimento do tema.

Quadro 1 – Definições de Sustentabilidade em cadeias de suprimento

Autores	Ano da publicação	Definições
Solicitado por consumidores e demais <i>stakeholders</i>		
Seuring	2008	A integração entre a sustentabilidade e a gestão da cadeia de suprimentos (em que) pela fusão desses dois conceitos os aspectos ambientais e sociais ao longo da cadeia de suprimentos devem ser levados em consideração, evitando problemas relacionados, mas também olhando produtos e processos mais sustentáveis.
Ciliberti, Pontrandolfo e Scozzi	2008	A gestão da cadeia de suprimentos na qual todas as dimensões da sustentabilidade, nomeadamente a econômica, ambiental e social são levadas em consideração.
Font et al.	2008	Adicionar a sustentabilidade para os processos da gestão da cadeia de suprimentos considerando os impactos ambientais, sociais econômicos das atividades empresariais
Pagell e Wu	2009	Ações gerenciais específicas realizadas para tornar a cadeia de suprimento mais sustentável, com o objetivo final de criar uma cadeia verdadeiramente sustentável.
Badurdeen et al	2009	Envolvimento das atividades de planejamento e gestão de recursos, aquisição, conversão e atividades logísticas, envolvidos durante a pre-produção, produção, uso e pós-uso no ciclo de vida fechado a partir de múltiplos ciclos de vida com compartilhamento de informações transparentes sobre todas as fases entre as empresas, considerando explicitamente as implicações sociais e ambientais para alcançar uma visão compartilhada.
Haake e Seuring	2009	Conjunto de políticas, ações e relações formadas na gestão da cadeia de suprimentos em resposta as preocupações relacionadas ao ambiente natural e as questões sociais em relação ao <i>design</i> , aquisição, produção, distribuição, utilização, reutilização e descarte de produtos e serviços de uma empresa.
Wolf	2011	O grau em que uma empresa colabora estrategicamente com seus parceiros da cadeia de suprimentos e de forma colaborativa gerencia processos intra e inter- organizacionais para a sustentabilidade.
Wittstruck e Teuteberg	2011	A extensão da gestão da cadeia de suprimento tradicional ao se adicionar aspectos ambientais e sócio- éticos.
Ahi e Searcy	2013	A criação da coordenação na cadeia de suprimentos por meio da integração voluntária de aspectos econômicos, sociais e ambientais com o <i>design</i> de sistemas de negócios interorganizacionais chave para efetivamente e eficientemente gerenciar materiais, informações e fluxo de capitais associados com aquisição, produção e distribuição de produtos e serviços, levando em consideração os requisitos dos <i>stakeholders</i> e a melhoria da lucratividade, competitividade e resiliência das organizações em curto e longo prazo.

Fonte Adaptado pela autora (2017) a partir de Ahi e Searcy (2013).

Além das definições apresentadas no quadro a partir de Ahi e Searcy (2013), vale destacar outras três que vêm sendo bastante utilizadas. Assim, de acordo com Seuring e Müller (2008b, p. 1.700), a Sustentabilidade em Cadeias de Suprimento é:

A gestão dos fluxos de informação, material e capital, bem como da cooperação entre os elos ao longo da cadeia, considerando contemplar os objetivos: econômicos,

ambientais e sociais (dimensões da sustentabilidade), sendo esses objetivos provenientes das pressões de clientes e *stakeholders*.

Para Pagell e Wu (2009, p. 8): “A cadeia de suprimentos sustentável deve considerar, portanto, um bom desempenho tanto nas medidas tradicionais de ganhos e perdas, bem como, a conceituação ampliada de desempenho com a inclusão das dimensões sociais e ambientais”. Carter e Rogers (2008, p. 368) definem a Sustentabilidade em Cadeias de Suprimento como:

Integração e realização estratégica e transparente de metas sociais, ambientais e econômicas da organização na coordenação sistêmica de processos interorganizacionais de negócios com o objetivo de melhorar o desempenho econômico de longo-prazo da empresa e de suas cadeias de suprimento.

De forma complementar às definições internacionais sobre o tema SSCM e tentando aproximar esse debate das teorias organizacionais, para Silva (2015, p. 63-64), na busca de trazer uma proposta a partir da perspectiva institucional, assume-se Sustentabilidade em Cadeias de Suprimento como:

Uma abordagem institucional socialmente construída que cria valor de negócio no longo prazo para diferentes *stakeholders* na cadeia de suprimento, considerando todas as dimensões da sustentabilidade. Desse modo, SCS também pode ser entendida como a estratégia de cadeia de suprimento que respeita os limites e as condições ambientais, bem como os aspectos social e cultural na criação de valor econômico.

De acordo com Carvalho (2012), os autores: Carter e Rogers (2008), Seuring e Müller (2008) e Pagell e Wu (2009), são os criadores dos três principais modelos para a sustentabilidade na gestão da cadeia de suprimento. A conquista da sustentabilidade e a sua aproximação com a gestão da cadeia de suprimento tem sido assumida como um objetivo secundário, pois tem seus conceitos discutidos separadamente (GOLD; SEURING; BESKE, 2010; SEURING; MÜLLER, 2008a; TOUBOULIC; WALKER, 2015). De acordo com Silva e Nascimento (2016), ao observar as origens e como os temas vêm sendo trabalhados separadamente em seus campos de atuação, criar um perfil de como os mesmos estão sendo trabalhados surge como pressuposto para melhor aproximá-los.

As interações entre as organizações originam valor e competitividade. Na perspectiva de cadeia de suprimento, as firmas deixam de ser consideradas como a unidade de análise, para assim as cadeias competirem umas com as outras (BOYER; FROHLICH; HULT, 2005; KETCHEN; GUINIPERO, 2004), em vez de empresas competirem contra empresas (BRITO; BERARDI, 2010; CARVALHO; BARBIERI, 2013). Porter e Linde (1999) ressaltam que a competitividade e as melhorias das questões sociais andam juntas e são complementares no

que diz respeito à cadeia produtiva. Colaborando com a discussão, Markley e Davis (2007) ressaltam que a criação de uma cadeia de suprimento sustentável pode constituir-se numa estratégia efetiva na busca de vantagem competitiva e garantir a aprovação futura dos *stakeholders*.

Muitas organizações estão percebendo que a adoção de responsabilidade sociais e ambientais podem representar reais vantagens competitivas, mas para a legitimação dessa competitividade, é necessário todo o envolvimento da cadeia de suprimento, pois é imprescindível a integração de todo o processo da cadeia produtiva para produzir um bem realmente responsável (ALIGLERI; ALIGLERI; CÂMARA, 2002). Segundo Melo (2011), as empresas precisam fazer uma gestão empresarial mais transparente e ética na inserção de preocupações sociais e ambientais nas decisões, para um melhor resultado das mesmas.

Em seu estudo Melo (2011) confirmou que existe relação entre o aumento da competitividade e a responsabilidade socioambiental e evidenciou que, devido ao contexto sistêmico, a nova compreensão de responsabilidade socioambiental extrapola os limites da empresa, passando por toda a cadeia produtiva, uma vez que o produto final só será legitimado como socialmente responsável pelo consumidor final. Ignorar as questões de responsabilidade socioambientais da cadeia de suprimento pode representar grandes riscos ao desempenho da cadeia como um todo (MALONI; BROWN, 2006).

As empresas muitas vezes examinam suas cadeias de suprimento procurando os problemas socioambientais, mas concentrando-se só no cumprimento das leis. No entanto isso não é suficiente, pois as empresas precisam encontrar novas formas de trabalharem juntas na gestão de suas cadeias de suprimento, baseando-se nos preceitos do TBL, preocupando-se com os aspectos sociais, econômicos e ambientais (ELKINGTON, 2001). De acordo com Beske (2012), a gestão eficiente dos processos ao longo das cadeias deve considerar tanto os aspectos econômicos, de competição, quanto as questões socioambientais envolvidas, para assim, as cadeias de suprimento sustentáveis não serem analisadas tão somente pelo seu desempenho econômico, mas também pelo seu desempenho socioambiental.

Nesse contexto as organizações precisam apresentar uma gestão social e ambiental mais ética e transparente, inserindo em suas decisões preocupações sociais e ambientais reais, pensando em um retorno a longo prazo, deixando de se preocupar apenas com o retorno financeiro. Para Nascimento, Lemos e Mello (2008), a responsabilidade socioambiental é para

ser um comprometimento permanente dos empresários, a partir de um comportamento ético, buscando assim contribuir para o desenvolvimento econômico, na melhoria da qualidade ambiental e qualidade de vida. Para Gonçalves-Dias, Labegalini e Csillag (2012), incorporar a preocupação do papel social e ambiental para criar valor na cadeia de suprimento revela-se como um grande desafio para os gestores do século XXI.

Em seu estudo Yawar e Seuring (2015) fizeram uma revisão da literatura, onde contribuíram para compreensão da gestão de questões sociais nas cadeias de suprimento, ligando questões sociais, cadeia de suprimento responsável, ações e resultados de desempenho. Yawar e Seuring (2015) concluíram, que a ligação da responsabilidade social e a gestão da cadeia de suprimento, permite a exploração de estratégias para resultados de desempenho com foco em questões sociais. As ações de responsabilidade social adotadas pelas empresas pesquisadas para abordar as questões sociais são: comunicação, conformidade e estratégia de desenvolvimento de fornecedores (social e econômico), e o desempenho do comprador e fornecedor são identificados como principais resultados.

Uma vez conscientes os clientes estão adotando posturas mais rígidas e exigindo das organizações uma postura ética, cobrando a adoção de práticas sociais e ambientais responsáveis (TACHIZAWA, 2005). Ainda segundo Tachizawa (2005), os consumidores preferem consumir os produtos e serviços que tenham baixo impacto destrutivo no meio ambiente, que sejam recicláveis, ecologicamente sustentáveis e comprometidos com causas sociais. Para Seuring e Müller (2008b), a decisão empresarial de buscar a sustentabilidade em seus domínios internos, e também nas cadeias de suprimento, surgem de pressões externas e incentivos dos *stakeholders*, que são os clientes e o governo. Beske, Land e Seuring (2014) e Gonçalves-Dias, Maciel e Soares (2010) afirmam que os consumidores querem cada vez mais produtos de cadeias que adotam práticas ambientalmente corretas e socialmente justas.

De acordo com Pagell et al. (2004), apesar das evidências de alguns estudos que a adoção de estratégias e práticas de sustentabilidade são mais proeminentes em empresas maiores e mais inovadoras, há também possibilidades de disseminação destas estratégias e práticas em Pequenas e Médias Empresas (PME) ao longo de sua cadeia. De acordo com Freise e Seuring (2015), o impacto das partes interessadas sobre as empresas e as suas cadeias de suprimento, como também o interesse próprio e a auto-motivação das empresas, estão direcionando-as para uma SCS, para reduzir riscos sociais e ambientais.

No entanto, o estudo de Ciliberti, Pontrandolfo e Scozzi (2008) analisam as práticas socioambientais em PME, examinaram as dificuldades adotadas pelas PME para a transferência de comportamentos sociais e ambientais responsáveis para os parceiros de sua cadeia de suprimento, e concluíram que, para as empresas pesquisadas, o comportamento do consumidor não é um *driver* para a adoção de práticas sociais e ambientais. As empresas decidiram adotar as práticas socioambientais a partir dos valores pessoais dos proprietários, pois algumas empresas pensam que no futuro os consumidores serão motivados pelos princípios de responsabilidade sociais e ambientais.

Ciliberti, Pontrandolfo e Scozzi (2008) argumentam que a investigação de análise das práticas adotadas e as dificuldades vivenciadas pelas PME pode ser muito útil para os gestores das PME que estão dispostos a lidar com as questões socioambientais ao longo da cadeia de suprimento, principalmente quando os países emergentes, em desenvolvimento estão envolvidos. De acordo com Hamann et al (2005), PME que operam nos países em desenvolvimento enfrentam vários desafios, por exemplo, falta de orientação e transferência de habilidades, lacunas de comunicação, falta de oportunidades de desenvolvimento, escassez de infra-estrutura, baixas taxas de poupança e dificuldade de acesso a serviços financeiros. Segundo Lepoutre e Heene (2006) esses desafios são em razão do tamanho. Além disso, PME por ser menor geralmente tem um pequeno poder de barganha, empresas maiores têm mais poder para estimular comportamentos socialmente responsáveis entre seus parceiros na cadeia de suprimento (LEPOUTRE; HEENE, 2006).

Dando continuidade as pesquisas na área de sustentabilidade em cadeia de suprimento, Morais (2014) se baseou nos autores Seuring e Müller (2008) e Pagell e Wu (2009) para propor um modelo genérico, onde estudou o tema dando ênfase em micro e pequenas empresas, pesquisando quatro casos, por meio de estudo de caso interpretativo. Verificaram-se poucas divergências, em duas peculiaridades sobre como realizar ações sustentáveis, nada sobre discordâncias de comportamento. Onde concluiu que o porte das empresas pesquisadas afetou convergência entre as categorias propostas para a realização de ações sustentáveis.

2.2 Práticas sociais para sustentabilidade em cadeias de suprimento

A dimensão social consiste nas habilidades, experiências, dedicação, se estendendo tanto para o ambiente interno da empresa, quanto para o externo (ALMEIDA, 2002). Segundo

Silva e Nascimento (2015, p. 483), “entende-se a dimensão social como um conjunto de elementos "humanos" voltados para a sustentabilidade total”. De acordo com Markley e Davis (2007), sob a ótica da cadeia de suprimentos, a dimensão social não é apenas sinônimo de ética nas operações entre as partes, mas inclui práticas associadas à filantropia, trabalhos com comunidades, diversidade no local de trabalho, garantia de segurança, direitos humanos, apoio para minorias, dentre outras. Conforme Claro e Claro (2004), a dimensão social consiste no aspecto social relacionado as características dos seres humanos, como suas habilidades, dedicação e experiências, englobando o ambiente interno e externo da empresa.

Para uma empresa possuir um bom desempenho em relação ao social é preciso comprometer-se com boas práticas de emprego e de trabalho, melhorando os seus locais de trabalho, estar envolvida em construir e integrar projetos sociais em comunidades locais e se comunicar com as comunidades envolvidas, quanto às consequências de suas atividades e produtos, ou seja, os impactos causados por suas atividades ao meio ambiente e à sociedade em geral (KANJI; CHOPRA,2010).

De acordo com Silva e Nascimento (2015, p. 489) as empresas precisam se preocupar mais com as questões sociais, pois:

As questões sociais podem ser consideradas um pilar estratégico para uma cadeia de suprimentos sustentável. Esta é uma necessidade em torno do mundo, mas principalmente nas economias emergentes, uma vez que as questões sociais exigem mais atenção à sociedade. Nós trazemos a perspectiva brasileira para discutir sobre uma demanda que é clara em nossas operações diárias, mas esse debate também é necessário considerando os últimos casos de trabalho escravo que algumas empresas estão apresentando, além disso, trabalho infantil e a falta dos direitos humanos são aspectos latentes que são observados como resultado de uma baixa preocupação de empresas em suas práticas e em certificados ou auditorias dos seus fornecedores.

De acordo com Kanji e Chopra (2010), a inserção do social é uma forma de gestão que revela a ética da organização no meio em que se insere, incorporando fatores importantes como a valorização do colaborador e medidas que proporcionem qualidade de vida, e além disso, uma organização deve atender normas nacionais e internacionais, como: trabalho infantil, liberdade de associação, remuneração equivalente para trabalhadores masculinos e femininos – discriminação, declaração universal dos direitos humanos, convenção das nações unidas sobre os direitos da criança, entre outras (OLIVEIRA, 2002). Os requisitos, constantes da norma SA 8000, que conferem um determinado grau de inserção do social (Quadro 2), são os seguintes (OLIVEIRA, 2002):

Quadro 2 – Norma SA 8000

Requisitos	Definições
Trabalho infantil	A organização não deve se envolver com ou apoiar a prática de utilização do trabalho infantil;
Trabalho forçado	A organização não deve se envolver com ou apoiar a prática de utilização do trabalho forçado, nem exigir “caução” aos novos integrantes do seu quadro, quer seja em dinheiro ou a retenção de documentos;
Saúde e segurança	A organização deve proporcionar um ambiente de trabalho seguro, saudável e agradável tomando medidas adequadas para a prevenção de acidentes e doenças ocupacionais, associadas com o desempenho das atividades produtivas;
Liberdade de associação e direito a negociação coletiva	Deve a organização respeitar o direito dos trabalhadores da formação ou a associação a sindicatos de sua escolha e de negociar coletivamente;
Discriminação	A organização não deve se envolver ou apoiar a discriminação na contratação, remuneração, acesso a treinamento, promoção, encerramento de contrato ou aposentadoria, baseado em raça, classe social, nacionalidade, religião, deficiência, sexo, orientação sexual, associação a sindicato ou afiliação política partidária;
Práticas disciplinares	Deve a organização abster-se de praticar ou apoiar a punição corporal, mental ou coerção física e abuso verbal;
Horário de trabalho	É o cumprimento das leis aplicáveis e com o padrão da indústria sobre horário de trabalho e pausa
Remuneração	A empresa deve assegurar que a remuneração do trabalho satisfaça pelo menos os padrões mínimos praticados pela indústria e deve sempre ser suficiente para atender as necessidades básicas dos trabalhadores e proporcionar algum a renda extra.
Sistema de gestão	Deve ser a partir da definição, pela alta administração, de uma política da empresa para a responsabilidade social que assegure o comprometimento para atender a todos os requisitos desta norma, o comportamento com a observância das leis nacionais e instrumentos internacionais, o comprometimento com a melhoria contínua, o planejamento e implementação com a tomada de ações corretivas quando for o caso, o controle de fornecedores, registros, sua publicidade e a comunicação clara e regular com todas as partes interessadas.

Fonte: Adaptado pela autora (2017) a partir de Oliveira (2002).

Leituras ampliadas de sustentabilidade social indicam a necessidade de depender menos de dados objetivos e provas científicas para estimular mudanças nas perspectivas humanas sobre as questões ambientais. Esta não é uma chamada para abandonar a ciência ambiental, mas sim uma sugestão de que seus praticantes trabalham ao lado de cientistas sociais, a fim de explorar a forma como os moradores interpretam e incorporam preocupações dos lugares em que vivem e do mundo em torno deles (VALLANCE; PERKINS; DIXON, 2011).

Vallence, Perkins e Dixon (2011), em sua revisão da literatura, concluíram que o conceito de “sustentabilidade social e seus aspectos, “é um conceito no caos”, o que compromete a sua importância e utilidade. Com o intuito de esclarecer o que se poderia dizer com o termo sustentabilidade social, e destacar diferentes maneiras pelas quais ele contribui para o desenvolvimento sustentável em geral, Vallence, Perkins e Dixon (2011) apresentaram um esquema triplo que compreende três tipos de sustentabilidade social:

1. *Development*: referente à pobreza e iniquidade, necessidades básicas, criação de capital social, justiça etc;

2. *Bridge*: referente a mudanças no comportamento para alcançar objetivos ambientais bio-físicos;
3. *Maintenance*: referente à preservação dos padrões e práticas sócio culturais no contexto da mudança (aceitação e resistência) social e econômica.

Para Vallence, Perkins e Dixon (2011) deve ser considerado o que as pessoas precisam (*development*) versus o que é bom para o ambiente bio-físico (*bridge*), o que as pessoas precisam (*development*) versus o que as pessoas querem (*maintenance*) e o que é bom para o ambiente bio-físico (*bridge*) versus o que as pessoas querem (*maintenance*). A partir do entendimento de que há carência de estudos com a dimensão social da sustentabilidade, volta-se ao conceito da sustentabilidade social para saber o que seria a dimensão social e as práticas sociais nessa discussão. Com foco no isomorfismo institucional, busca-se saber quais pressões e incentivos para a inserção do social na cadeia de suprimento estudada.

2.3 Isomorfismo institucional

De acordo com Reed (1998), os estudos organizacionais tiveram a sua origem nos escritos dos pensadores do século XIX, como Saint-Simon, que buscaram interpretar as transformações ideológicas e estruturais com o surgimento do capitalismo industrial, ganhando grande impulso na metade do século XIX, com obras como as de Adam Smith, Karl Marx, Emile Durkheim, Max Weber, entre outros (HATCH, 1997). Os trabalhos de Frederick Taylor, Henry Fayol e Chester Barnard foram os pioneiros das análises práticas e operacionais referentes aos problemas encontrados pelos gerentes das organizações (HATCH, 1997). Em seguida várias foram as abordagens encontradas pelos autores Burrell e Morgan (1979), Hatch (1997) e Reed (1998), por meio de grandes referenciais teóricos e analíticos, nos quais fazem uma macroanálise dos estudos organizacionais, sendo seus esforços significativos para uma nova construção (SACOMANO NETO; TRUZZI, 2002).

Para Castro (2014), as organizações não eram analisadas como fenômenos isolados e distintos. Foi no final da década de 1940, a partir do trabalho de Robert Merton e seus discípulos, que as organizações passam a ser objetos de estudo dos sociólogos americanos com uma maior complexidade, realçando a necessidade de diferenciação nas investigações. Ao estudar as organizações, seu objetivo inicial era marcado por uma preocupação com o teste e o empirismo acerca da teoria funcionalista, dando destaque para a relevância da

mudança social, pouco atendida pelos funcionalistas (TOLBERT; ZUCKER, 1999). De acordo com Dutra e Nascimento (2005, p. 7):

Considerando um dos principais desafios das organizações envolvendo a temática ambiental nas crises atuais – o desenvolvimento social, ambiental e economicamente sustentável – há enorme necessidade de contribuição das Teorias Organizacionais para soluções viáveis da questão.

Segundo Greenwood et al. (2008), uma das abordagens dominantes que considera os impactos das organizações junto à sociedade e discute a possibilidade de estudar relacionamentos interorganizacionais é a Teoria Institucional, que para Oyadomari et al. (2008) é caracterizada como uma abordagem sociológica, que explica as práticas adotadas pelas organizações como formas de legitimação e não por razões econômicas. De acordo com Berardi (2012, p. 91):

A Teoria Institucional (TI) está focada na reprodução ou imitação de estruturas organizacionais, atividades, rotinas como resposta à pressão do estado, das expectativas profissionais ou normas coletivas do ambiente institucional, oferecendo diversos caminhos pelos quais ela reagem às pressões. Direciona o impacto causal de pressões estatais, sociais e culturais.

O processo institucional decorre da institucionalização das práticas, as quais passam a ser crenças inquestionáveis, aceitas e legitimadas pelo contexto social da organização (OYADOMARI, 2008). Para Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999), as organizações interagem com o ambiente em busca de legitimação, de modo a aumentar sua legitimidade e sua perspectiva de sobrevivência, independente da eficácia imediata das práticas e procedimentos adquiridos (MEYER; ROWAN, 1977). A conformidade organizacional para o ambiente institucional, simultaneamente, aumenta a avaliação positiva, o fluxo de recursos, e as chances de sobrevivência e, portanto, favorece a eficiência (ZUCKER, 1977).

O Institucionalismo Organizacional tem interesse nas instituições e nos processos institucionais, tanto no nível das organizações, como no nível do campo organizacional (GREENWOOD et al, 2008). De acordo com Fonseca e Machado da Silva (2002), a instituição é percebida como um conjunto de diversas redes de relacionamentos, formadas por crenças, culturas, valores e regras, que demonstram os modos apropriados de fazer. A conformidade dos fatores que norteiam as relações é que garante a legitimidade para a organização e conduz seus indivíduos para uma mesma estratégia e objetivo (FONSECA; MACHADO-DA-SILVA, 2002).

O conceito de institucionalização vem sendo empregado há anos em estudos sociológicos e organizacionais (PECI, 2006). Para tanto, nesta pesquisa a abordagem do tema será sob o contexto do Neo Institucionalismo, a abordagem mais disseminada foi a linha de pensamento de DiMaggio e Powell (2005, p. 76), na qual entende-se por campo organizacional. – Uma área reconhecida da vida institucional que inclui fornecedores-chave, consumidores de recursos e produtos, agências reguladoras e outras organizações que produzem produtos ou serviços similares – é uma definição-chave que vai guiar a agenda empírica do Novo Institucionalismo (DIMAGGIO; POWELL, 1983, p. 148). Seus principais proponentes afirmam compartilhar uma visão da realidade como socialmente construída e concentram seus esforços, principalmente, na análise de organizações inseridas num setor, campo ou sociedade (FONSECA, 2003; VENTURA, 2004).

Fligstein (1999) afirma que a perspectiva do Novo Institucionalismo busca explicar porque as organizações surgem, tornam-se estáveis ou são transformadas e Dimaggio e Powell (1983) argumentam de várias formas como a ação e a cultura são estruturadas nas organizações. As raízes teóricas do Neo Institucionalismo se originaram no trabalho de Meyer e Rowan (1991), *Institucionalized organizations: formal structure as myth and ceremony*, despertando em vários autores da sociologia o interesse em explicar os papéis simbólicos das estruturas formais (DIMAGGIO; POWELL, 1991; FLIGSTEIN, 1985). O Novo Institucionalismo é composto por três diferentes perspectivas: histórica, racional e sociológica, onde Meyer e Rowan (1991) buscaram explorar as relações existentes entre as instituições e seu comportamento, bem como a explicação dos processos pelos quais as organizações se originam ou se modificam nas três diferentes perspectivas (HAL; TAYLOR, 1996).

DiMaggio e Powell (1991) em vez de teorizar sobre a diversidade organizacional, oferecem uma análise macroinstitucional de mudança estrutural (PECI, 2006). O foco da sua análise é a similaridade organizacional, também definida como isomorfismo, ou seja, processos de homogeneização (VIEIRA, 2000). Esses autores argumentam que as causas da burocratização e da racionalização têm se modificado e que, atualmente, esse processo ocorre menos como consequência da competição e mais como resultado de processos miméticos que tornam as organizações mais similares, sem torná-las necessariamente mais eficientes (MIEMCZYK, 2008). Para Deephouse (1996), a pesquisa na teoria institucional examina as causas, os fatores que levam as organizações a adotarem estruturas, estratégias e processos semelhantes. De acordo com Zsidisin, Melnyk e Ragatz (2005), as forças dentro da empresa e

do ambiente encorajam práticas comerciais convergentes. Além disso, DiMaggio e Powell (1983) argumentam uma vez que um conjunto de organizações emergem no Campo, os atores racionais tendem a tornar suas organizações cada vez mais semelhantes.

Um processo isomórfico pode ser entendido como a força exercida, em uma população ou unidade, para que a mesma fique semelhante a outras unidades. O motivo é que as unidades em questão se defrontam com o mesmo conjunto de condições ambientais (HAWLEY, 1968). Os três tipos de isomorfismo identificados por DiMaggio e Powell (1983) são: coercitivo, mimético e normativo. O isomorfismo coercitivo é devido a pressões formais e informais exercidas por outras organizações as quais são dependentes ou por cobrança da sociedade (KAUPPI, 2013).

Pressões coercitivas podem levar à adaptação de práticas pelas organizações, mas os estudiosos da Teoria Institucional também mostram que isso nem sempre leva à eficiência (MIEMCZYK, 2008). O isomorfismo mimético ocorre dentro das organizações para manter a legitimidade, imitando estratégias bem-sucedidas, minimizando assim o risco de ser pioneiro em um novo mercado (MIEMCZYK, 2008). A incerteza é que estimula a imitação por isso ocorre o isomorfismo mimético (ZSIDISIN; MELNYK; RAGATZ, 2005).

De acordo com Peci (2006), o isomorfismo normativo decorre principalmente da profissionalização. A legitimação de uma base cognitiva produzida por especialistas universitários e o crescimento e a elaboração de redes profissionais – que atravessam as organizações e em torno das quais novos modelos se difundem com rapidez – são duas fontes importantes de isomorfismo normativo (PECI, 2006).

Na abordagem institucional a reflexão sobre as relações entre as organizações e seus ambientes deixa de lado o poder de influência do ambiente, ou seja, dos seus produtos ou processos, dando ênfase ao ambiente em sua função indutora de “material cultural” para a gestão das organizações, sendo para essa corrente analítica a legitimidade a sua noção chave (MEYER; BOLI; THOMAS, 1994). Para Chanlat (1989), o enfoque institucional desenvolveu-se ancorado em conceitos como a institucionalização, as normas, os mitos e a legitimidade, em três orientações distintas: econômica, política e sociológica. Um dos focos desta teoria é o processo de mudança. Assim, “a Teoria Institucional compreende a possibilidade da mudança, enquanto uma alteração de padrões e regras para assegurar

conformidades e reduzir riscos e incertezas” (CARVALHO; ANDRADE; MARIZ, 2005, p. 3).

De acordo com Melo et al. (2015), a partir da busca pela legitimação no ambiente institucional devido a um processo isomórfico, as empresas desenvolvem práticas homogêneas, que são “promovidas por poderosos atores institucionais, que têm suas ações sancionadas e reforçadas pelas sociedades de profissionais, universidades e unidades governamentais” (CHOI; EBOCH, 1998, p. 71). Essas práticas podem ser estabelecidas por critérios previamente estabelecidos pelas empresas na seleção de fornecedores, padronizando, assim, competências e comportamentos em determinados segmentos (MELO et al., 2015).

Em seu estudo Ketchen e Hult (2007), descreveram como as principais teorias organizacionais ajudam a distinguir as cadeias de suprimentos tradicionais das melhores cadeias de suprimento de valor. Focaram em construir uma ponte entre teorias organizacionais e gestão da cadeia de suprimento. Com o intuito de fornecerem uma base para futuras pesquisas, ofereceram questões de pesquisa baseadas em teorias que estão focadas nas melhores cadeias de suprimento de valor.

Em sua pesquisa Sarkis, Zhu e Lai (2011), revisaram a literatura sobre GSCM, tendo como foco a identificação de teorias organizacionais aplicáveis e explicativas que foram utilizadas para aumentar a compreensão e conhecimento do campo de pesquisa ainda pouco explorado da GSCM, onde acharam que os pesquisadores do tema de GSCM começaram a desenvolver pesquisas de uma série de teorias organizacionais. Algumas dessas pesquisas ajudaram a compreender e fortalecer ainda mais algumas dessas teorias. Onde explicaram também as possibilidades futuras de desenvolvimento da teoria organizacional e vínculos.

Em seu estudo, Kauppi (2013), fez uma revisão da literatura em estudos anteriores que utilizaram a Teoria Institucional em gerenciamento de operações e gestão da cadeia de suprimento, evidenciando influência significativa de pressões institucionais nas práticas operacionais das organizações, mas chegou à conclusão que nem sempre essas pressões externas conduzem a resultados eficientes.

Melo et al. (2015) analisaram, a partir da perspectiva do isomorfismo institucional, a influência de critérios de responsabilidade social de uma empresa focal, nas práticas de gestão de fornecedores da segunda camada. Os principais resultados indicam que no aspecto de responsabilidade social, a empresa focal influencia de forma distinta as empresas pesquisadas.

Esses exemplos são aplicados à cadeia de suprimento, o que também será feito nessa pesquisa, tentando contribuir com o social para a sustentabilidade em cadeia de suprimento, identificando pressões e incentivos na cadeia de suprimento do setor de confecção popular de Fortaleza.

2.4 A institucionalização de práticas sociais para a Sustentabilidade na Cadeia de Suprimento (SCS)

De acordo com Oliver (1991), a resposta para a adoção da sustentabilidade e o estágio dessa adoção atingidos pelas organizações dependem da pressão institucional exercida para a conformidade com o meio. A Teoria Institucional, segundo Berardi (2012) e Schenini (2005), atribui relativa importância aos fatores internos e externos, no qual os fenômenos importantes tendem a provocar homogeneização das organizações. Gold, Seuring e Beske (2010) relatam que as pressões externas advindas do Governo, clientes e outros *stakeholders* funcionam como elementos impulsionadores para uma cadeia de suprimento sustentável. Corroborando, Dutra e Nascimento (2005, p. 2) afirmam que:

A adoção de normas de gestão ambiental, por exemplo, e a pressão exercida por organizações certificadas para que este valor seja compartilhado dentro da sua cadeia produtiva orientam o entendimento para certo caráter de homogeneidade adquirido por empresas interrelacionadas. Seguem lógica semelhante os casos em que as pressões por cumprimento de legislação ambiental, exercida por órgãos ambientais, provocam ações e estruturas semelhantes nas empresas sob sua influência.

Para Barbieri et al. (2010), devido às ações dos meios de comunicação, líderes, movimentos ecologistas, agências governamentais, companhias etc, as pressões institucionais aumentaram e induziram as organizações a adotarem meios mais compatíveis com as recentes exigências sociais associadas ao conceito de desenvolvimento sustentável. Logo, pode-se afirmar que o modelo de organizações inovadoras sustentáveis seria uma das respostas às pressões institucionais.

O processo de institucionalização no âmbito das organizações tornou-se popular com velocidade (BARBIERI et al., 2010). Uma das razões para que isso tenha acontecido de forma tão rápida, pode ter sido pelo uso da Teoria Institucional, que mostra quando novos valores são institucionalizados na sociedade tornando-se “mitos”, em um determinado setor, as organizações responderão a essas pressões, adotando esses modelos e práticas consideradas as

melhores em um dado sistema social. Portanto, organizações buscam eficiência simbólica e eficiência técnica (MEYER; ROWAN, 1991). De acordo com Barbieri et al. (2010), as organizações podem institucionalizar as práticas ambientais a partir das pressões e de novos valores.

Em seu estudo que teve como foco a Teoria Institucional segundo DiMaggio e Powell (1983), foi encontrado por Berardi (2012) que algumas empresas fluminenses e gaúchas tem a pressão coercitiva como um dos fatores relevantes para a adoção de práticas ambientais, na qual analisaram a percepção e a compreensão de como as empresas brasileiras praticam atividades de produção mais limpa e a influência exercida pelas pressões regulatórias e da comunidade interna e externa.

De acordo com Hoyt e Liebenberg (2008) a empresa focal torna-se responsável por suas fontes de suprimentos e deve-se evitar danos ambientais e a violação de questões sociais no nível dos fornecedores, uma vez que incidentes com fornecedores impactam diretamente na empresa focal. De fato, as empresas focais são responsáveis por suas operações e também pelas operações de seus fornecedores a respeito das questões socioambientais (KOPLIN; SEURING; MESTERHARM, 2007).

As indústrias impactam significativamente na economia, na sociedade e no meio ambiente. Há pressões de vários *stakeholders* para a adoção de práticas sustentáveis nas operações da empresa e também nas operações terceirizadas. Com isto, as empresas focais precisam implementar mecanismos que integrem questões sociais e ambientais na gestão de seus fornecedores (BROCK; GAVRONSKI, 2012, p. 1).

Em seu estudo, Brock e Gavronski (2012), com o intuito de apresentar uma abordagem para integrar a sustentabilidade na gestão da cadeia de suprimento na empresa focal da Springer Carrier, acharam como resultado deste estudo o quanto o conceito de sustentabilidade pode ser incorporado e difundido ao longo da cadeia de suprimento, assim como contribuir para a integração do desenvolvimento sustentável nas estruturas e nos processos de gestão da cadeia suprimento das empresas. Segundo Darnall, Jolley e Handfield (2008), além das pressões do governo há ainda as pressões institucionais e da sociedade. De acordo com Abdala (2013, p. 80):

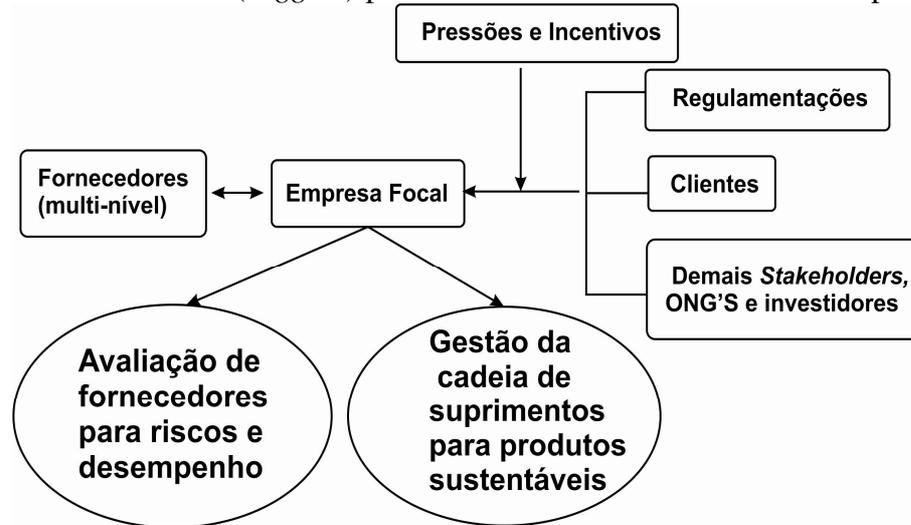
Essas pressões institucionais podem representar não somente uma ação estratégica similar como uma legitimação externa que confere à organização uma credibilidade maior, em que pese as explicações e influências de DiMaggio e Powell (1983) sobre a definição de institucionalismo mimético e normativo.

Alperstedt, Quintella e Souza (2010), com o objetivo de analisar os fatores determinantes das estratégias de gestão ambiental nas indústrias de Santa Catarina, visualizaram homogeneidade de práticas relacionadas aos produtos, tendo achado o fator externo como o de maior relevância para as empresas, a partir de pressões da sociedade, com destaque para regulamentações governamentais, sendo essas estratégias decorrentes de pressões normativas, coercitivas e miméticas do ambiente institucional.

As organizações adaptam suas ações ao contexto no qual estão inseridas, são influenciadas pelas pressões de organismos reguladores e do estado para o cumprimento da legislação ambiental, tornando-se isomórficas (SACOMANO NETO; TRUZZI, 2002). Em seu estudo Freise e Seuring (2015) desenvolveram um modelo conceitual para o gerenciamento de riscos em cadeias de suprimento sustentável, e depois esse modelo foi testado em um estudo empírico em uma indústria de vestuário, identificando que “O principal motor para a gestão de riscos nos assuntos ambientais e sociais é a pressão e os incentivos das partes interessadas, enquanto a orientação corporativa das empresas impulsiona principalmente as ações sociais” (FREISE; SEURING, 2015, p. 1).

Seuring e Muller (2008b), ao fazerem um levantamento de inúmeras pesquisas realizadas, perceberam a influência de pressões regulatórias dos clientes e *stakeholders* sobre a empresa focal, em relação à avaliação de risco, performance dos fornecedores e a gestão da cadeia de suprimentos para produtos sustentáveis. A partir da ilustração da Figura 2, para os autores, tais estratégias geram o surgimento de sustentabilidade em cadeias de suprimento, podendo ser considerados como elementos impulsionadores, as pressões e incentivos. A partir de Seuring e Muller (2008b), busca-se entender como essas pressões e incentivos influenciam as empresas na busca pela sustentabilidade.

Figura 2 – “Gatilhos” (*triggers*) para a sustentabilidade em cadeia de suprimento



Fonte: Seuring e Müller (2008b, p. 1703, tradução do autor).

A respeito da gestão do risco e do desempenho dos fornecedores, Seuring e Muller (2008b) definem a partir da pesquisa realizada alguns elementos de suporte necessários para a SCS: comunicação entre as organizações que compram e as que fornecem, sistemas de gerenciamento ambiental com certificação ISO 14001 ou SA 8000, monitoramento, avaliação, sanções, relatórios, treinamento educacional de compras para funcionários e fornecedores e integração com a política corporativa. Percebe-se neste contexto que alguns elementos se configuram como atitudes reativas, no caso as pressões e incentivos, e outros como proativas para a inserção e manutenção da SCS, tendo como ponto de partida a empresa focal.

Como observado no Quadro 3, foram utilizadas cinco pesquisas sobre a questão do social, a partir de um funil, para demonstrar a aplicabilidade do modelo proposto na Figura 3. Primeiro, discussões genéricas sobre sustentabilidade foram observadas a partir de princípios definidos (GLAVIC; LUKMAN, 2007), em seguida responsabilidade social em cadeias de suprimento (CILLIBERTI; PONTRANDOLFO; SCOZZI, 2008). O terceiro artigo utilizado, estuda as dimensões ambiental e social da sustentabilidade aplicada a cadeia de suprimento (ASHBY; LEAT; HUDSON-SMITH, 2012), depois foca-se numa pesquisa sobre a gestão do social na cadeia de suprimento (YAWAR; SEURING, 2015) e finalmente como os setores têxteis/vestuário podem lidar com a SCS (KOSKAL et al., 2017).

Quadro 3 – Comparação dos princípios da dimensão social e sua aplicação no tema de pesquisa

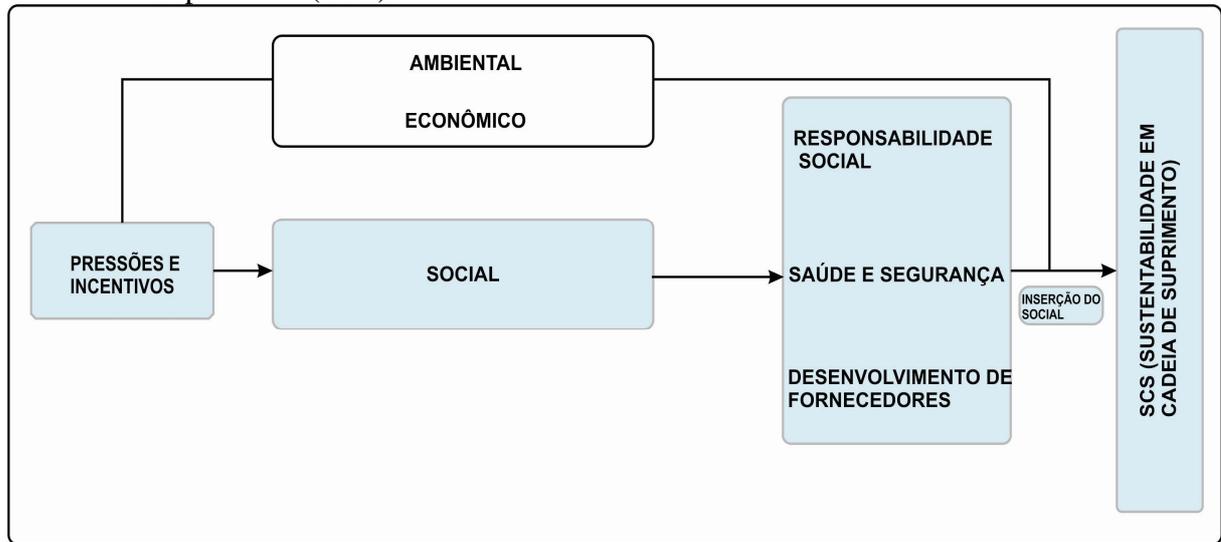
Categorias	Definição	Glavic e Lukman (2007)	Ciliberti, Pontrandolfo e Scozzi, (2008)	Ashby,Leat, Hudson-Smith (2012)	Yawar e Seuring (2015)	Koksal et al. (2017)
Responsabilidade social	Refere-se a segurança, respeito, equidade e desenvolvimento humano igual, contribuindo para a humanidade e o meio ambiente.	X	X	X	X	X
Saúde e Segurança	Se refere ao ambiente de trabalho e inclui responsabilidades e padrões.	X	X	X	X	
Desenvolvimento de Fornecedores	Definidas como ações assumidas pelas empresas para atualizar, ajudar e treinar fornecedores direta e indiretamente para atender às demandas das partes interessadas, lidando com questões sociais nas cadeias de suprimento.		X	X	X	X

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Conforme observado no Quadro 3, as categorias para uma visão socialmente responsáveis foram comparadas com revisões de literatura no sentido de verificar sua aplicabilidade, o que foi possível observar que as categorias já são complementares, mas não são todas utilizadas juntas pelas pesquisas no tema, nem todos os autores usam em seus estudos as mesmas dimensões para as práticas sociais, pois devido ser um tema ainda incipiente não há um consenso ainda do que seriam práticas sociais. Assim sendo, essa pesquisa não se limitou em apenas uma perspectiva, mas sim em forma de funil, passando da perspectiva da sustentabilidade, para responsabilidade social, para SCS, para a gestão do social e finalizou no têxtil/vestuário.

A partir das discussões e argumentos já realizados, na Figura 3 segue a proposta de modelo conceitual a ser seguida no presente trabalho, no qual se pretende identificar empiricamente as pressões e incentivos para a inserção do social nessa cadeia de suprimento, na busca por SCS.

Figura 3 – Pressões e incentivos na inserção do social da Sustentabilidade na Cadeia de Suprimento (SCS)



Fonte: Elaborada pela autora (2017).

A proposta (Figura 3), demonstra que, para ser possível identificar as pressões e incentivos na cadeia de suprimento estudada, devem ser observadas quais são as influências a partir das categorias de responsabilidade social, saúde e segurança e desenvolvimento de fornecedores para a inserção do social. Para tanto, parte-se da inserção do social por meio de uma revisão da literatura, considerando o campo organizacional estudado e suas particularidades. Assim, buscou-se validar estas categorias em comparação a revisões de literaturas feitas em relação à dimensão social e o setor têxtil e de confecções.

No estudo de Koksall et al. (2017), foi identificado na literatura uma estrutura conceitual, que consiste nos principais atores da sustentabilidade em cadeia de suprimento, suas barreiras, *drivers*, e facilitadores relacionados para a implementação da gestão de risco social na área de têxteis e vestuário, portanto está bem alinhado com a presente proposta. Logo, a presente pesquisa se norteará nas categorias de Responsabilidade Social, Saúde e Segurança e Desenvolvimento de Fornecedores em todos os níveis da cadeia de suprimento.

Para tanto, a seguir, no Quadro 4, são apresentadas as dimensões compostas pelas categorias dos princípios sociais aqui propostos, indicadores propostos e a definição para cada indicador surgem de uma revisão da literatura e em seguida os respectivos autores que contribuíram com as práticas sociais na perspectiva de cadeia de suprimento:

Quadro 4 – Classificação das questões sociais na perspectiva de cadeia de suprimento

CATEGORIA	INDICADORES	DEFINIÇÃO DO INDICADOR	AUTORES
Responsabilidade Social	Trabalho Escravo	A organização não deve se envolver com ou apoiar a prática de utilização de trabalho forçado	Pagell e Wu (2009), Freise e Seuring (2015), Carter e Jennings (2004), Yawar e Seuring (2015), Ciliberti, Pontrandolfo e Scozzi (2008)
	Trabalho Ilegal	A organização não deve se envolver com ou apoiar, infringir as regras estabelecidas pela legislação	Pagell e Wu (2009), Carter e Jennings (2004), Yawar e Seuring (2015)
	Trabalho Infantil	A organização não deve se envolver com ou apoiar a prática de utilização de trabalho infantil	Oliveira (2002), Campos, Alves e Pedrozo (2014), Pagell e Wu (2009), Alves e Silva (2016), Ashley (1999), Carter e Jennings (2004), Yawar e Seuring (2015)
	Comportamento Ético	A organização deve contribuir para o desenvolvimento econômico, visando aumentar a qualidade ambiental e a qualidade de vida da sociedade.	Nascimento et al. (2009), Tachizawa (2005), Carvalho e Barbieri (2013), Melo et al. (2015), Ciliberti, Pontrandolfo e Scozzi (2008), Freise e Seuring (2015), Melo (2011), Aligleri et al. (2002), Carter e Jennings (2004), Yawar e Seuring (2015)
	Trabalhos Comunitários	Ação filantrópica, trabalhos com as comunidades locais	Markley e Davis (2007), Ciliberti, Pontrandolfo e Scozzi (2008), Maloni e Brown (2006), Campos, Alves e Pedrozo (2014), Carter e Jennings (2004)
	Baixos Salários	A organização não deve se envolver com ou apoiar, infringir as regras estabelecidas pela legislação, pagando um salário mais baixo que o permitido.	Azapagic (2004), Pagell e Wu (2009), Freise e Seuring (2015), Carter e Jennings (2004), Yawar e Seuring (2015), Ciliberti, Pontrandolfo e Scozzi (2008)
	Inclusão de Deficientes	Grupos negligenciados pela sociedade e governo devido a incapacidades físicas	Carter e Jennings (2004), Campos, Alves e Pedrozo (2014), Pagell e Wu (2009), Yawar e Seuring (2015), Ciliberti, Pontrandolfo e Scozzi (2008), Ashby, Leat, Hudson-Smith (2012).
	Minorias	É o desenvolvimento das populações que são consideradas como minorias, em termos de população pela sua religião, raça e etnia	
	Igualdade de Gênero	Igualdade de tratamento de mulheres e transgêneros, atendendo as suas necessidades especiais e atribuição dos direitos iguais no local de trabalho	
	Inclusão de Pessoas Marginalizadas	População que vive abaixo da linha da pobreza é considerada marginal	
Saúde e Segurança	Horário de Trabalho	É o cumprimento das leis aplicáveis e com o padrão da indústria sobre horário de trabalho e pausa	Freise e Seuring (2015), Carter e Jennings (2004), Ciliberti, Pontrandolfo e Scozzi (2008)
	Condições de Trabalho	A organização deve proporcionar um ambiente de trabalho seguro, saudável e agradável tomando medidas adequadas para a prevenção de acidentes e doenças ocupacionais, associadas com o desempenho das atividades	Kanji e Chopra (2010), Carter e Jennings (2004), Markley e Davis (2007), Yawar e Seuring (2015), Ciliberti, Pontrandolfo e Scozzi (2008)

Quadro 4 – Classificação das questões sociais na perspectiva de cadeia de suprimento

CATEGORIA	INDICADORES	DEFINIÇÃO DO INDICADOR	AUTORES
		produtivas	
	Premiação	Estratégia de prática de prêmios para funcionários em meio as demais práticas de reconhecimento da organização	Ashby, Leat, Hudson-Smith (2012)
Desenvolvimento de Fornecedo-Res	Tipos de Relacionamentos	Relacionamentos colaborativos das partes interessadas externas como as ONGS, que exigem das empresas uma melhor gestão das questões sociais e das partes interessadas internas como a alta gerência, que seguem o objetivo do desempenho, atendendo as questões sociais nas cadeias de suprimento.	Yawar e Seuring (2015), Ciliberti, Pontrandolfo e Scozzi (2008), Ashby, Leat, Hudson-Smith (2012)
	Confiança	O relacionamento de confiança entre compradores e fornecedores determina o grau de quais questões sociais são geridas nas cadeias de suprimentos. O valor é criado ao longo da cadeia de suprimentos se a relação entre compradores e fornecedores prosperam sob confiança e compromisso.	Yawar e Seuring (2015), Ciliberti, Pontrandolfo e Scozzi (2008), Ashby, Leat, Hudson-Smith (2012)
	Avaliação do Status do Fornecedor	Avalia como o fornecedor lida com as questões sociais nas cadeias de suprimento para atender as demandas e preocupações das partes interessadas e como este cria ações para superar problemas envolvendo a dimensão social.	Yawar e Seuring (2015), Ciliberti, Pontrandolfo e Scozzi (2008), Ashby, Leat, Hudson-Smith (2012)
	Seleção de Fornecedores	Quais os critérios usados pela organização na escolha dos seus fornecedores.	Ciliberti, Pontrandolfo e Scozzi (2008), Yawar e Seuring (2015)

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

A partir das discussões já realizadas a pesquisa será desenvolvida seguindo esta proposta de indicadores e categorias, dos diversos autores na perspectiva de cadeia de suprimento (Quadro 4), na busca por SCS.

Em seu estudo Koksall et al. (2017) concluíram que o setor têxtil/vestuário é um setor problemático, pelo fato de ter uma cadeia de suprimento fragmentada, ou seja, seus fornecedores estão localizados em países diversos, (provavelmente em países em desenvolvimento). Os consumidores do setor têxtil/vestuário atuam como barreiras para a sustentabilidade, pois além de procurar os preços mais baixos, mudam de estilos frequentemente (moda rápida). Em segundo lugar as pressões do governo como a SA 8000 e código de conduta, não se mostram úteis para os trabalhadores, pois os fornecedores são obrigados a cumprir as normas impostas pelo governo, na realidade não é o que acontece,

esses fornecedores procuram mão de obra mais barata para reduzir custos e manterem-se competitivos no mercado (KOKSAL et al., 2017).

As empresas do setor têxtil/vestuário precisam ser orientadas para a sustentabilidade, e disseminar essa orientação em todos os níveis de sua cadeia de suprimento, enquanto houver só a preocupação com a maximização do lucro, as práticas de sustentabilidade em cadeias de suprimento chegam a nada e se move em um círculo vicioso (KOKSAL et al, 2017). As empresas precisam entender que o mercado, embora de forma lenta, está se modificando em relação às denúncias de grandes marcas que estão envolvidas em escândalos de condições precárias de segurança e trabalho. Com isso, os consumidores estão adotando novas posturas, uma vez que se apoderam do direito de boicotar os produtos de empresas envolvidas nesse tipo de escândalo (NEUTZLING, 2014).

A partir das discussões e argumentos teóricos disseminados, é possível identificar a contribuição dessa pesquisa, tanto para aprofundar as discussões teóricas em relação à dimensão social no Brasil, como para alinhar as questões sociais com intuito de aproximá-las da cadeia de suprimento. Buscando quais pressões e incentivos para a inserção do social, a partir da Teoria Institucional, com foco no isomorfismo organizacional. Percebe-se que a abordagem da pesquisa pode ser considerada inovadora, pois propor classificação das questões sociais na perspectiva de cadeia de suprimento tem uma real contribuição para o campo teórico, no qual não existe um consenso entre os autores que abordam o assunto. Com a proposta de dar continuidade a pesquisa, a próxima seção trata dos procedimentos metodológicos que nortearam esta dissertação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Tendo em vista os objetivos e os aportes teóricos desta pesquisa, são apresentados os procedimentos metodológicos, a natureza, abordagem e método da pesquisa, os sujeitos da pesquisa, as técnicas de coleta e análise dos dados que foram utilizadas.

3.1 Delineamento da pesquisa

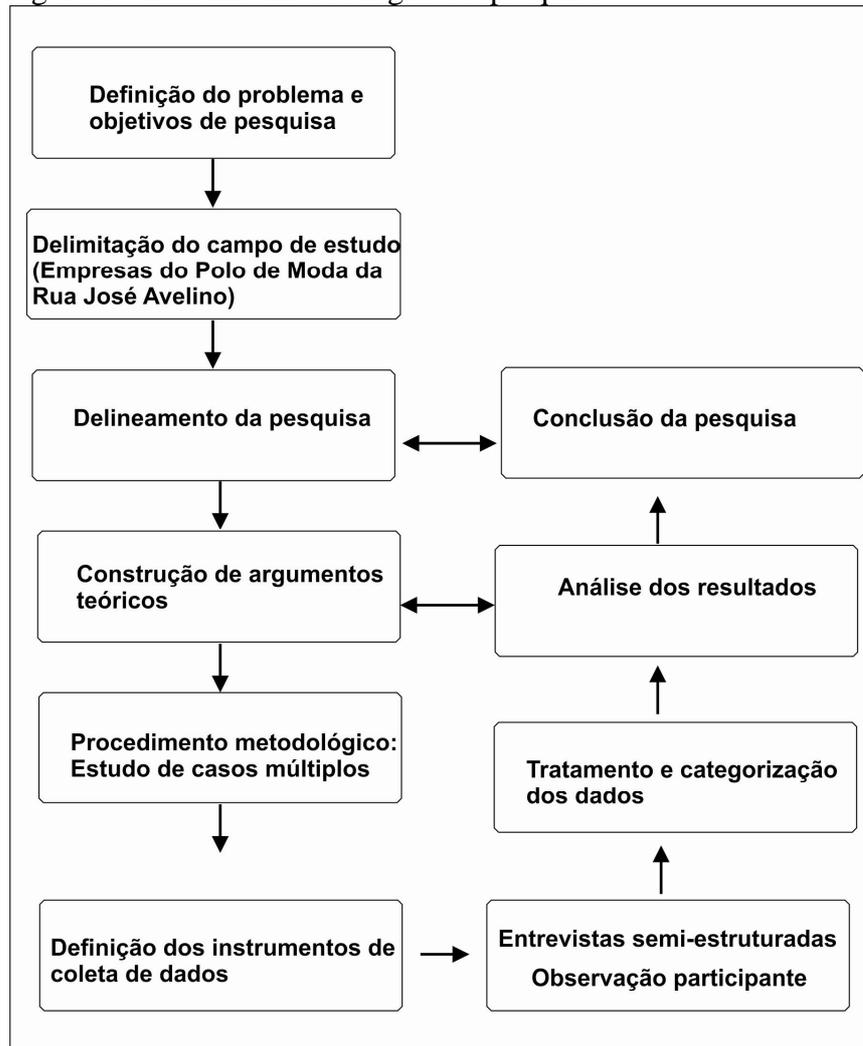
Para o desenvolvimento desta pesquisa, tem-se como objetivo central analisar como as práticas sociais estão sendo implementadas na cadeia de suprimento do setor de confecção popular em Fortaleza, especificamente no Polo de Moda da José Avelino. Para tanto, será utilizado a abordagem qualitativa. De acordo com Goldenberg (2004, p. 53) “os dados qualitativos consistem em descrições detalhadas de situações com o objetivo de compreender os indivíduos em seus próprios termos”.

A pesquisa qualitativa ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de se estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e as suas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes (MERRIAN, 1998). Além disso, a pesquisa pode ser caracterizada como descritiva, uma vez que tem por objetivo descrever criteriosamente os fatos e fenômenos de uma determinada realidade, para obter informações a respeito daquilo que já foi definido previamente como problema a ser investigado (TRIVINOS, 2008), umas das grandes contribuições dessa pesquisa é proporcionar novas visões sobre uma realidade já conhecida (GIL, 2015).

3.1.1 Fluxograma metodológico da pesquisa

Na Figura 4 a seguir, apresenta-se o fluxograma metodológico utilizado, para facilitar o entendimento deste estudo e representar toda a proposição do projeto.

Figura 4 – Desenho metodológico da pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora (2017).

Como pode ser observado, evidenciam-se as etapas que nortearam todo o processo da pesquisa desde o início, desde a definição do problema e objetivos da pesquisa, delineamento da pesquisa e quando se delimitou o campo organizacional do setor de confecção popular de Fortaleza, no Polo de Moda da José Avelino, a definição teórica, até a entrada no campo e a conclusão da pesquisa. Baseando-se no Fluxograma para um melhor entendimento do estudo, em seguida apresenta-se o método da pesquisa.

3.2 Método da pesquisa

O método escolhido para a aplicação da pesquisa foi o estudo de caso único integrado por diversas unidades de análise. As unidades de análise foram as relações das indústrias que estão nessa cadeia de suprimento com todos os atores envolvidos nesse campo organizacional,

suas relações e práticas sociais no Polo de Moda da José Avelino. De acordo com Yin (2015), o estudo de caso é uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, principalmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Estudos de casos podem ser utilizados para diversos fins. Conforme Yin (2003, p. 28):

Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo "como" e "por que," quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Pode-se complementar esses estudos de casos "explanatórios" com dois outros tipos – estudos "exploratórios" e "descritivos". Independentemente do tipo de estudo de caso, os pesquisadores devem ter muito cuidado ao projetar e realizar estudos de casos a fim de superar as tradicionais críticas que se faz ao método.

Considerou-se que o estudo de caso poderia gerar um melhor entendimento das relações e práticas sociais da cadeia de suprimento. A Justificativa pela utilização do estudo de caso como método de pesquisa, quando o assunto abordado é cadeia de suprimento, é corroborado por vários autores da área de sustentabilidade nas operações. De acordo com Seuring (2008, p. 128), o estudo de caso é particularmente apropriado para abordar diversos níveis de uma cadeia de suprimento, pois permite a observação direta do campo. O estudo de caso tem sido uma estratégia amplamente utilizada, especificamente para pesquisas realizadas sobre relacionamentos interorganizacionais, dentre os quais a cadeia de suprimento (SILVA; NASCIMENTO, 2016).

Para Foerstl et al. (2010), a aplicação do método de estudo de caso em cadeia de suprimento com orientação para a sustentabilidade, é válido, pois é bastante usado para a investigação de fenômenos complexos, que não se explicam somente com a aplicação de *surveys*, mas permite o pesquisador, investigar sob múltiplas fontes de informação, e a interação direta com os informantes, levando ao desenho de casos ricos em informações. De acordo com Saunders, Lewis e Thornill (2007), a utilização de diferentes métodos na coleta de dados em pesquisa tem uma grande vantagem, por permitirem que haja a triangulação dos dados coletados. Assim o pesquisador pode adotar diferentes estratégias na pesquisa e a possibilidade de achar um resultado mais claro, sendo cada estratégia usada para pesquisas exploratórias, descritivas e explicativas (YIN, 2015).

O setor de confecção popular em Fortaleza é formado por vários polos, mas o presente estudo delimitou o campo organizacional do Polo de Moda da José Avelino para entender o caso das relações das práticas sociais implementadas pelas empresas e sua cadeia de

suprimento. A seleção do caso se deu devido ao contato direto da pesquisadora com o campo, tendo a mesma identificado diversidade de práticas na cadeia de suprimento das empresas situadas neste campo organizacional.

Com a proposta de obter informações de diferentes perspectivas de práticas sociais implementadas na cadeia de suprimento, como critérios de delimitação foram estudados os empreendimentos que estão nos *shoppings* e galpões, empreendimentos estes que fazem parte do Polo de Moda da José Avelino, ou seja, empresas que estejam naquela região e produzam os seus produtos, os atores que estão envolvidos com isso ou seja considerados na presente pesquisa, como os não tradicionais à cadeia de suprimento, como o Gestor do *Shopping* (GS) e o Gestor do Galpão (GG), mas que pertencem ao campo organizacional, pois são reconhecidos no setor, ou seja, pessoas que mantem relacionamentos com os atores envolvidos na cadeia de suprimento e podem identificar os relacionamentos, pressões e incentivos, e os que fazem parte da cadeia de suprimento, como os clientes, os fornecedores de matéria prima e os fornecedores de serviço (facções), sendo esses fornecedores de serviço que produzem as peças em suas casas sem nenhum vínculo empregatício com as empresas.

O critério de pesquisa usado para a escolha dessas empresas foi que fabricassem suas peças e vendessem no Polo de Moda da José Avelino. Nestas empresas, os entrevistados foram os gestores. O critério usado para a escolha dos fornecedores de serviços (facções), foi de que essas facções produzissem para as indústrias do Polo de Moda da José Avelino e a escolha dos clientes, teve como critério comprar no Polo para revender, sendo escolhido para a entrevista o cliente de atacado ou atacadão. Os gestores dos *shoppings* e galpões tiveram como critério o fato de seu empreendimento estar situado no Polo de Moda da José Avelino.

Os critérios de pesquisa usados são pertinentes ao processo de seleção do caso e corroboram com a consistência interna. Destacando os aspectos da seleção de diferentes empresas situadas em um mesmo campo organizacional. A proposta foi obter informações a partir de diferentes perspectivas de cadeias de suprimento para então entender os seus processos institucionalizados e suas práticas sociais.

3.3 Lócus de pesquisa

Com o objetivo de identificar empiricamente práticas sociais, foi selecionado o campo organizacional do Polo de Moda da Rua José Avelino, para aprofundar os debates teóricos e realizar a pesquisa de campo.

A Rua José Avelino está localizada no centro da cidade de Fortaleza, estado do Ceará. Ao lado da Rua José Avelino encontra-se a Rua Alberto Nepomuceno, onde se encontra o mercado central de Fortaleza. Nas adjacências encontram-se o centro cultural dragão do mar, a catedral metropolitana de Fortaleza e o Ministério da Fazenda (Figura 5).

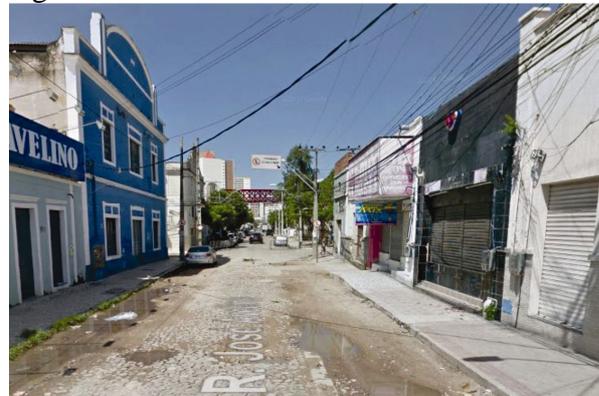
Figura 5 – Mapa com a localização da Rua José Avelino



Fonte: *Google Maps* (2017).

A Rua José Avelino antes da reforma que aconteceu em 2017 (Figura 6), uma típica rua, que se não fosse o Polo de Moda, teria a única função de via de trânsito urbano.

Figura 6 – Rua José Avelino antes da reforma



Fonte: *Ceará News* (2017).

O polo de negócio abriga hoje cerca de 32 empreendimentos, dotados de 10.200 pontos de vendas, nos quais estão 9 *shoppings* e 23 galpões, onde trabalham mais de 20 mil pessoas, contando também com estacionamento para receber 92 ônibus, funcionando diariamente, gerando ocupação e renda para cerca de 100 mil cearenses. Convém registrar a iniciativa do vereador José do Carmo, aprovando a Lei Municipal nº 9.559, de 18 de dezembro de 2009, criando oficialmente o Polo de Negócio do Empreendedor da Rua José Avelino e adjacências (AJAA, 2016).

Atualmente, o Polo de Moda da José Avelino concentra os feirantes trabalhando dentro dos galpões e nas lojas situados nos *shoppings*. No início da pesquisa de campo não era assim, os feirantes se concentravam também com bancas no meio da rua (Figura 7).

Figura 7 – Rua José Avelino em horário de feira quando tinha bancas na rua



Fonte: Diário do Nordeste (2017).

A prefeitura de Fortaleza iniciou uma requalificação na Rua José Avelino, tombada como patrimônio histórico de Fortaleza desde dezembro de 2012. Além da reforma a José Avelino passou por restauração do calçamento, permanecendo com pedra tosca da época, recebeu mobiliários urbanos, paisagismo, nova iluminação em Led e faixas elevadas para pedestres, se estendendo a reforma também para a Rua Alberto Nepomuceno (Figura 8).

Figura 8 – Rua Alberto Nepomuceno depois da reforma



Fonte: O Povo (2017).

Foi proibido pela prefeitura de Fortaleza no início da reforma, a feira de rua, ou seja, as bancas que ficavam no meio da Rua José Avelino, permitindo o comércio do polo dentro dos galpões e *shoppings*, mas para os que tivessem alvará de funcionamento e estivessem dentro das normas de segurança. Na rua ainda existe uma concentração do que seriam os antigos feirantes vendendo suas peças no chão, em cima de bolsas ou em seus braços (Figura 9), mas só acontece nas madrugadas, se intensificando nos dias de feira, começando na noite e adentrando a madrugada de quarta-feira para quinta-feira das 19hs às 7hs e do sábado para domingo das 19hs às 11hs, onde o local recebe os seus maiores compradores vindos dos Estados de Pará, Maranhão, Piauí, Rio Grande do Norte, Paraíba e Pernambuco (SANTOS; SILVA, 2015).

Figura 9 – Rua José Avelino concentração dos antigos feirantes



Fonte: O Povo (2017).

Os *shoppings* (Figura 10) e os galpões (Figura 11), que de acordo com a Associação dos Gestores de Empreendimentos do Polo de Negócios da Rua José Avelino e Adjacências

(AJAA); (2016) são 9 os *shoppings* e 23 galpões. A presente pesquisa foi feita com empresas situadas nos *shoppings* e galpões.

Figura 10 – Rua José Avelino *Shopping Pátio Central*



Fonte: Diário do Nordeste (2016).

Figura 11 – Rua José Avelino os galpões



Fonte: O Estadão (2016).

De acordo com o Diário do Nordeste (2016), quem circula pelo centro, na Avenida Alberto Nepomuceno, entre a catedral metropolitana e Avenida Pessoa Anta, depara-se com o comércio popular mais importante de Fortaleza: O Polo de Moda da José Avelino. O público de menor poder aquisitivo é hoje o maior consumidor que o centro tem, inclusive da do Polo de Moda da José Avelino. Um dos fatores que levam a essa conclusão é o aspecto de o Centro ser local de chegada, passagem e saída para diversos bairros e municípios da Região Metropolitana de Fortaleza (SANTOS; SILVA; SILVA, 2011).

3.3.1 *Sujeitos da pesquisa*

Essa pesquisa foi realizada com os gestores das empresas situadas nos *shoppings*, com os gestores das empresas situadas nos galpões, clientes, fornecedores de tecidos, aviamentos e serviços (facções), pertencentes a cadeia de suprimento do polo de moda da José Avelino, não deixando de estender a pesquisa para os gestores dos *shoppings* e galpões (donos dos

empreendimentos) que fazem parte desse campo organizacional, por entender que são atores não tradicionais à cadeia, mas são fundamentais para entender as relações da cadeia de suprimento do setor estudado.

O processo de identificação das empresas e dos respectivos sujeitos que compõe o corpus de pesquisa se deu por meio do conhecimento da pesquisadora pela sua vivência nesse campo organizacional, tendo então procurado empresas de diversas características, umas situadas nos *shoppings* e outras nos galpões, por ter conhecimento da diversidade das suas relações e dos seus processos institucionalizados. Esse setor de confecção está dividido em dois formatos, as empresas situadas nos *shoppings* e as empresas situadas nos galpões. Para a presente pesquisa a classificação dessas empresas em formais, aquelas empresas que estão registradas na junta comercial e possuem Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) e estejam ativas, ou seja, cuja situação está plenamente regularizada e a empresa esteja atuando no seu ramo, e em informais, as que não estão registradas na junta comercial e não possuem CNPJ ou as empresas que estão registradas na junta comercial e possuem CNPJ e não estejam ativas, ou seja, empresas que não estão regularizadas para atuar no seu ramo até o momento do estudo.

Em primeiro momento, as entrevistas foram realizadas com os gestores das empresas selecionadas de acordo com sua participação no polo. Segundo momento da pesquisa, as entrevistas passaram a ser aplicadas a outros membros da cadeia de suprimento, neste caso, fornecedores de primeiro nível: fornecedores de serviços, fornecedores de matéria prima, clientes e outros atores envolvidos, como gestores dos *shoppings* e galpões. O critério usado para a escolha dessas empresas, foi que fabricassem suas peças e vendessem no Polo de Moda da José Avelino. Nestas empresas, os entrevistados foram os gestores.

No momento da entrevista com os gestores das respectivas empresas do Polo de Moda da José Avelino e os demais atores envolvidos, pediu-se para pontuar o nível de confiança que os mesmos teriam com os seus fornecedores e prestadores de serviços. Buscou-se nessas entrevistas identificar as formas de relacionamentos existentes, como as práticas sociais eram implementadas nas empresas e nos demais elos da cadeia e se sofriam algum tipo de pressão e incentivo. A quantidade de entrevistas para a resolução da questão proposta foram vinte e sete, com os atores envolvidos que fazem parte dessa cadeia de suprimento.

Desta forma apresenta-se no Quadro 5 a relação das empresas entrevistadas, organizado por: identificação das empresas, classificação de formal/informal, porte da empresa, tempo de atuação na José Avelino, se estão situadas nos *shoppings* e/ou galpões, quantos pontos de distribuição, quantos funcionários e tipo de produto. No Quadro 6 a relação de fornecedores diretos de primeiro nível na cadeia, que estão divididos em fornecedores de matéria prima (tecidos e aviamentos) e Quadro 7 as respectivas facções (fornecedores de serviços) também chamados de terceirizados, pois fabricam as peças em suas casas sem nenhum tipo de vínculo empregatício, ou seja, prestam serviços para essas empresas. O Quadro 8 com os respectivos clientes pertencentes a essa cadeia de suprimento. O Quadro 9 os gestores do *shopping* e galpão chamados de não tradicionais, pois não fazem parte da cadeia de suprimento, no entanto pertencem ao campo organizacional do Polo.

Quadro 5 – As empresas pesquisadas

Empresas	Identificação	Classificação formal/informal	Porte da Empresa	Tempo de atuação na José Avelino (anos)	Situadas nos shoppings/Galpões	Quant. pontos de distribuição	Quant. funcionários	Tipo de Produto
Empresa 1	E1	Formal	ME	10	<i>Shoppings</i>	3	7	Feminino
Empresa 2	E2	Informal	-	10	Galpão	2	0	Feminino
Empresa 3	E3	Formal	ME	10	<i>Shoppings/Galpões</i>	5	5	Feminino
Empresa 4	E4	Informal	-	7	<i>Shoppings</i>	3	3	Feminino
Empresa 5	E5	Formal	ME	15	<i>Shoppings</i>	2	1	Feminino
Empresa 6	E6	Formal	ME	17	<i>Shoppings</i>	2	2	Masculino
Empresa 7	E7	Formal	ME	7	Galpão	1	3	Feminino
Empresa 8	E8	Formal	ME	4	<i>Shoppings</i>	3	4	Jeans Feminino
Empresa 9	E9	Formal	ME	18	Galpão	6	4	Feminino
Empresa 10	E10	Formal	ME	3	<i>Shoppings</i>	2	8	Feminino
Empresa 11	E11	Formal	ME	2 1/2	<i>Shoppings</i>	6	30	Feminino
Empresa 12	E12	Formal	ME	8	<i>Shoppings</i>	3	10	Feminino/Infantil
Empresa 13	E13	Formal	ME	4	<i>Shoppings</i>	2	14	Feminino

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Quadro 6 – Fornecedores de matéria prima

Fornecedor de Matéria Prima	Identificação	Porte da Empresa	Produto	Tempo no Mercado	Número de Funcionários	Número de Lojas
Fornecedor 1	FORN1	ME	Aviamento	7 anos	6	2
Fornecedor 2	FORN2	ME	Tecido	20 anos	70	5

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Quadro 7 – Os clientes pesquisados

Cientes	Identificação	Tipo de Produto	Porte da Empresa	Número de Lojas	Número de Funcionários	Cidade	Tempo de Compra no Polo
Cliente1	C1	Feminino	MEI	01	01	São Luís	16 anos
Cliente2	C2	Recem nascido ao idoso	ME	01	01	Rio Branco	16 anos
Cliente3	C3	Feminino	-	01	-	Natal	1 ano
Cliente4	C4	Feminino e Masculino	MEI	01	-	Fortaleza	3 anos

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Quadro 8 – Os fornecedores de serviço (facções) pesquisados

Facções	Identificação	Número de Funcionários	Porte da Empresa	Produto que fabrica	Tempo que trabalha no mercado popular
Facções1	F1	15	-	Tudo	15 anos
Facções2	F2	2	-	Infantil, Masculino e Feminino	13anos
Facções3	F3	1	-	Feminino	20anos
Facções4	F4	1	-	Masculino	1anos
Facção5	F5	2	-	Feminino	3anos

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Quadro 9 – Os gestores do *shopping* e galpão pesquisados

Empreendimento	Identificação	Número Lojas/Boxes	Número de Funcionários	Porte da Empresa	Tempo/Anos
Galpão	GG	700	2	ME	7anos
<i>Shopping</i>	GS	160	10	ME	10anos

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Como é possível verificar nos Quadros 5,6,7,8 e 9 estão as respectivas empresas, fornecedores, clientes, sujeitos e demais atores não tradicionais à cadeia desse objeto de estudo, que fazem parte da cadeia de suprimento do Polo de Moda da José Avelino. Na sessão seguinte seguem os procedimentos usados para a coleta de dados.

3.4 Procedimentos utilizados para a coleta de dados

O desenvolvimento deste estudo tem como principal finalidade extrair dados do caso selecionado, sendo necessário adquirir uma compreensão de como os resultados identificados e o campo organizacional escolhido contribuíram para o que foi planejado.

O processo inicial de coleta de dados se deu desde as primeiras conversas informais da pesquisadora com os atores pertencentes ao campo organizacional escolhido, tendo acontecido, por tanto esse processo inicial por meio da observação participante. Todavia, de forma estruturada, a pesquisa teve início no mês de fevereiro do ano de 2017, com o primeiro contato da pesquisadora com o campo selecionado de uma forma diferente, não como parte integrante deste campo, mas sim como uma pesquisadora querendo adquirir compreensão de como os resultados identificados em sua pesquisa e o campo selecionado contribuiriam para fortalecer o debate teórico que permeia as cadeias de suprimento e as práticas sociais nos processos institucionalizados. As entrevistas tiveram início em dezesseis de agosto de 2017, no total de vinte sete entrevistas, tendo em média vinte minutos de duração cada entrevista, e o final das entrevistas ocorreu em vinte oito de outubro de 2017.

Desta forma, devido ao envolvimento da pesquisadora com o campo organizacional escolhido, foi considerada a necessidade de um pré-teste de abordagem, no qual consistiu no acompanhamento do professor orientador nas primeiras entrevistas com os gestores das empresas, com o intuito de evitar a indução das respostas pela pesquisadora aos entrevistados.

As técnicas de coletas de dados para um estudo de caso podem vir de muitas fontes distintas, estas múltiplas fontes contribuem para que a análise, seja de fato, condizente com a realidade do fenômeno estudado (YIN, 2015).

A coleta de dados ocorreu por meio do estudo de campo, que para Gil (2015) procura aprofundar uma realidade específica, sendo basicamente realizada por observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com os mesmos para captar as explicações e interpretações do que ocorre naquela realidade. No que se refere à pesquisa foram várias as fontes de coleta de dados utilizadas.

Uma das técnicas utilizadas foi a observação, que de acordo com Boni e Quaresma (2005), força o pesquisador a ter contato direto com a realidade. Foi utilizada a observação participante (segue apêndice I com o roteiro), que tem o objetivo de observar o ambiente estudado pelo pesquisador, tendo sido feito antes uma observação assistemática, não como pesquisadora, mas como parte integrante do campo, estando já a pesquisadora inserida nesse contexto do setor de confecção popular de Fortaleza há pelo menos 25 anos e no campo organizacional específico da Rua José Avelino há pelo menos uns 12 anos.

Foi utilizada a entrevista como forma de coleta de dados, que é caracterizada por Haguette (1997), como um processo de interação entre duas pessoas, no qual o entrevistador obtém informação do entrevistado. Sendo essa a técnica mais utilizada na pesquisa de campo, é por intermédio das entrevistas que o pesquisador obtém dados subjetivos e objetivos (BONI; QUARESMA, 2005).

Ainda de acordo com as autoras Boni e Quaresma (2005), os diferentes tipos de entrevistas mais utilizados em ciências sociais são: Entrevista estruturada, semi-estruturada, aberta, entrevistas de grupos focais, história de vida e entrevista projetiva. No caso da presente pesquisa foi utilizado a entrevista semi-estruturada, a partir de roteiro para a elaboração da mesma (Apêndices: B, C, D, E e F).

Para melhor representar como a pesquisa foi desenvolvida em relação aos objetivos propostos inicialmente e as técnicas a serem utilizadas (entrevistas e observação participante). Conforme pode ser observado no Quadro 10. Foi utilizado o caderno de notas como ferramenta para escrever as notas e comentários, a partir das observações e conversas feitas em campo. Com o auxílio do caderno de notas foi construído um diário de campo logo após a vivência no ambiente

Quadro 10 – Relação entre objetivos e técnicas de coleta

Objetivos Específicos	Técnicas de Coleta
Objetivo específico 1: Mapear os membros da cadeia de suprimento de confecção estudada que formam o campo organizacional	Observação participante;
Objetivo específico 2: Entender o processo de institucionalização das práticas organizacionais nesta cadeia de suprimento	Observação participante; Entrevistas semi estruturadas.
Objetivo específico 3: Verificar as práticas sociais a partir das relações entre os membros dessa cadeia de suprimento.	Observação participante; Entrevistas semi estruturadas.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

A relação entre os objetivos e as técnicas de coleta (Quadro 10) serviu para melhor compreender a pesquisa antes de chegar nas análises e discussões. Na sessão seguinte segue os procedimentos usados para análise dos dados.

3.5 Procedimentos utilizados para a análise de dados

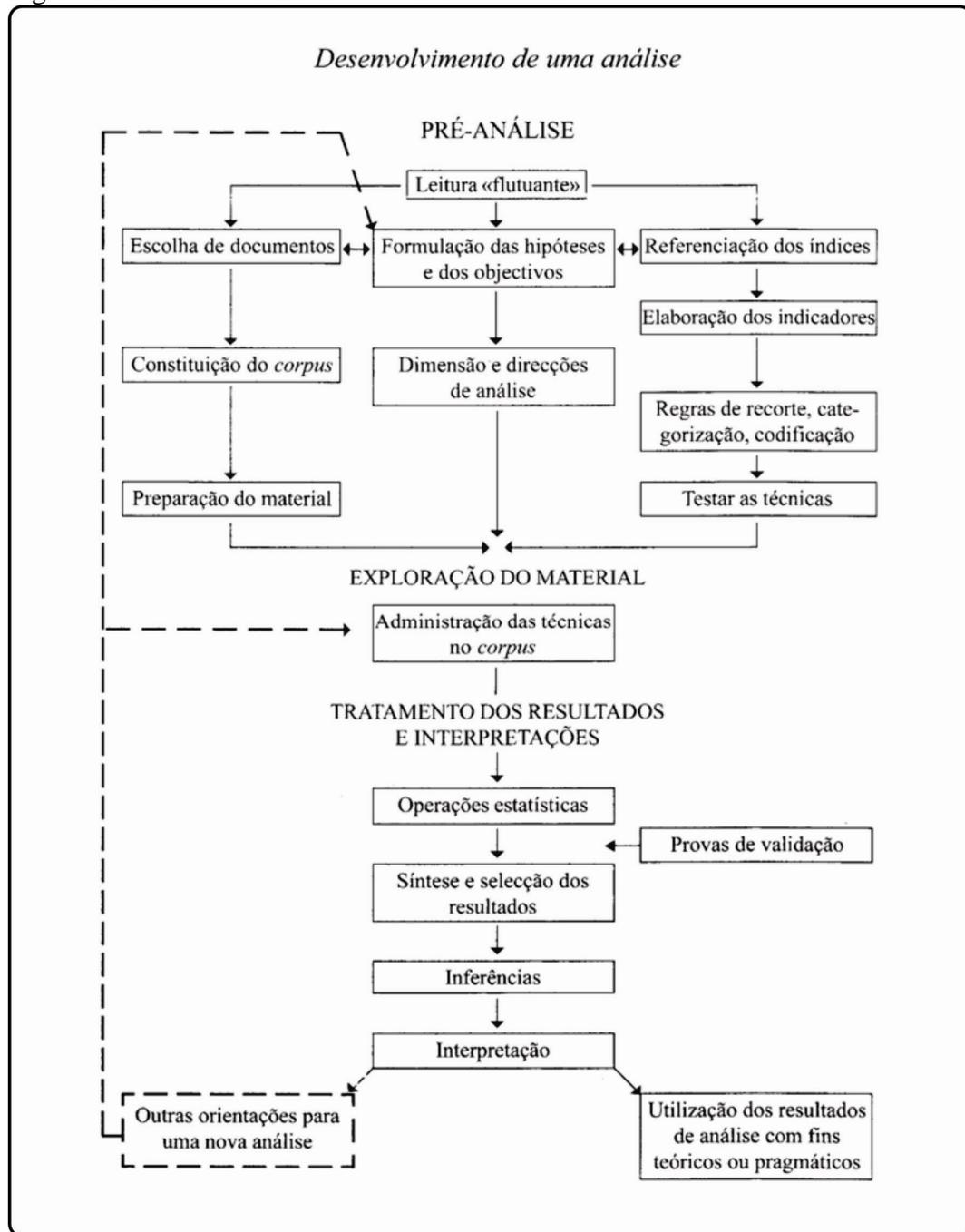
Para a análise de dados, utilizou-se a análise de conteúdo, definida por Bardin (2011) como tratamento das informações contidas nas mensagens passadas, sendo necessário seguir três etapas: (1) pré-análise ou material coletado nas entrevistas, bem como dos documentos levantados; (2) análise do material propriamente dito; e (3) tratamento dos resultados.

Considerada por Krippendorff (2004) como uma das técnicas mais importantes na pesquisa de ciências humanas, pois lida com as intenções, as representações, os símbolos e as referências – os estados mentais dos sujeitos, para Colbari (2014) a análise de conteúdo é uma técnica com grande potencial para tratar dados constituídos, apresentados na forma de textos, imagens e expressões que precisam ser vistos, lidos e compreendidos. De acordo com Colbari (2014, p. 249):

Podem compor esse material: textos escritos (documentos oficiais, livros, jornais, documentos pessoais); falas, relatos e depoimentos em geral; voz e imagem (rádio, televisão, cartazes, sinais, símbolos etc.); comunicação não verbal (gestos, posturas, vestuário etc.); material especialmente gerado para a pesquisa aplicada ou acadêmica (discussão em grupos, relatos de reuniões, histórias de vida, biografias, autobiografias, diversas modalidades de entrevistas etc.).

Torna-se importante ressaltar que para fins desta pesquisa, adotou-se a sequência de passos para realização da análise de conteúdo preconizada por Bardin (1977), tendo em vista sua ampla utilização e popularidade nas pesquisas em administração. A ilustração do desenvolvimento da análise de conteúdo, esquematizada por Bardin (1977), é apresentada na Figura 11, que segue:

Figura 12 – Desenvolvimento da análise de conteúdo



Fonte: Bardin (1977).

A análise de conteúdo dessa pesquisa foi realizada seguindo a lógica dedutiva, “que decorre das interrogações do analista em face de um objeto de estudo, com recurso a um sistema de conceitos teórico-analíticos cuja articulação permite formular as regras de inferência”. Nesta análise as categorias são determinadas *a priori* (GUERRA, 2006, p. 62). A partir de todos os dados coletados, usando as seguintes categorias e indicadores para análise a partir do referencial teórico, conforme apresentado no Quadro 11, foi possível utilizar os

critérios de análise das práticas sociais implementadas no Polo de Moda da José Avelino junto à cadeia de suprimento.

Quadro 11 – Indicadores e categorias de análise

Categorias	Responsabilidade Social	Saúde e Segurança	Desenvolvimento de Fornecedores
Indicadores	Trabalho Escravo	Horário de Trabalho	Tipos de Relacionamento
	Trabalho Ilegal	Condições de Trabalho	Confiança
	Trabalho Infantil	Premiação	Avaliação do Status do Fornecedor
	Comportamento ético		Seleção de Fornecedores
	Trabalhos Comunitários		
	Baixos Salários		
	Minorias		
	Inclusão de Pessoas Marginalizadas		

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

É muito importante em uma pesquisa de cunho acadêmico, que a validade e a confiabilidade sejam consideradas, com o intuito de tornar a pesquisa fidedigna, portanto procurou-se documentar cada etapa da pesquisa. O detalhamento dos critérios de qualidade da pesquisa é apresentado a seguir.

3.6 Critérios de qualidade de pesquisa

Para Yin (2015), o uso de teoria e proposições teóricas quando realizados em um estudo de caso, auxilia imensamente na definição do projeto de pesquisa certo e na coleta dos dados a serem coletados, sendo o principal veículo para a generalização do estudo de caso (YIN, 2015).

De acordo com Yin (2015) existem três táticas disponíveis para aumentar a validade do construto na realização do estudo de caso. No caso da presente pesquisa foram usadas fontes múltiplas de evidências, de tal forma que encoraje linhas convergentes de investigação, estabelecendo também uma cadeia de evidências entre as diversas fontes de coleta de dados, sendo essas táticas relevantes durante a coleta dos dados e finalmente a terceira tática foi a revisão do relatório do estudo de caso por colegas (YIN, 2015). No âmbito da terceira tática proposta por Yin (2015), o pesquisador orientador participou da revisão de análises, tendo sido essa contribuição importante para a reflexão.

De acordo com Yin (2015) quando se quer atender à premissa da triangulação de dados, busca-se analisar o fenômeno de diferentes lentes ou ângulos para adquirir evidências a partir de diferentes fontes. A triangulação dos dados extraídos de múltiplas fontes, permite

satisfazer o viés de desejabilidade social característica do tema abordado (FOERSTL et al., 2010).

Já para a confiabilidade do estudo de caso, é sugerido por Yin (2015) o desenvolvimento de um protocolo de pesquisa que pode ser observado no Apêndice A (objetivo, questão de pesquisa, teorias a serem utilizadas), os procedimentos da coleta de dados e as questões propostas, com o intuito de garantir que se um pesquisador, posteriormente, siga os mesmos procedimentos, obtenha os mesmos achados e conclusões.

A construção do corpus da pesquisa, critério tanto de confiabilidade como de validade, também foi utilizada visando o acesso a pontos de vista diferenciados, para tanto, foram escolhidas empresas variadas, situadas em galpões e *shoppings*, tendo sido importante essa diferenciação, que teve como objetivo maximizar a variedade de representações, sendo assim possível alcançar o volume de informações adequado ao estudo, devido à riqueza de dados colhidas para serem avaliadas.

A forma como o presente estudo foi conduzido, está explicitado em detalhes neste capítulo da metodologia. A partir disso, a descrição dos resultados realizada nos capítulos seguintes.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com o objetivo de analisar as práticas sociais na cadeia de suprimento do setor de confecção popular de Fortaleza, foram analisados diversos atores pertencentes a diferentes elos da cadeia de suprimento e do campo organizacional do Polo de Moda da José Avelino. Assim sendo, foram pesquisadas 13 empresas, 5 facções, 4 clientes, 2 fornecedores de matéria prima (1 de tecido e 1 de aviamentos) e 2 gestores de empreendimentos (1 galpão e 1 *shopping*), sendo esses os não tradicionais à cadeia de suprimento, mas pertencentes ao campo organizacional, admitindo as categorias e indicadores propostos no referencial teórico. A presente seção apresenta os principais achados observados pela pesquisadora na busca pela construção da relação entre teoria e prática.

4.1 A estrutura da cadeia de suprimento do Polo de Moda da José Avelino

A seleção das empresas se deu considerando o local de atuação de suas lojas, ou seja, no galpão ou no *shopping*. De acordo com o GS, as empresas ali situadas no *shopping* têm que ter CNPJ, ou seja, tem que ter registro na junta comercial para exercer a atividade de vendas. Essa exigência vem dos governos estadual e municipal. As empresas situadas no galpão são consideradas como informais, não havendo no momento da pesquisa nenhuma obrigação exigida pelos governos do estado, e do município de possuir CNPJ. No entanto, na presente pesquisa, das três empresas situadas nos galpões, apenas a empresa (E2) ainda não possui CNPJ, mas o contador já estava providenciando a abertura de uma MEI (Micro Empreendedor Individual). Segundo a gestora da empresa:

[...] como eu te falei nós não tamo com a firma ainda registrada o rapaz tá ainda registrando, o contador! Aí depois quando ele ajeitar aí eu vou assinar a carteira no meu neto e da minha filha. (E2).

Após as entrevistas realizadas com as empresas, foi constatado que as empresas situadas nos galpões mesmo sem serem cobradas de possuir firma aberta (registro na junta comercial e cadastro de um CNPJ) estão formalizadas (E7 e E9) ou em processo (E2). De acordo com o gestor entrevistado do galpão (GG), existe uma transição de uma administração amadora para uma administração mais organizada. Em sua fala, o gestor deixa claro que em um futuro próximo o galpão irá exigir das empresas o registro na junta comercial e o CNPJ:

Nesse caso eu ainda não estou fazendo. Mas nós iremos fazer, como eu falei para você nós estamos partindo de saindo de um amadorismo para uma administração verdadeira profissionalizado. E é claro que nós estaremos inspecionando não só esta questão desta formalidade, como também a questão de vínculo empregatício do funcionário ou de qualquer tipo de terceirização mas nós iremos estar cobrando para que todos aqueles que aqui trabalham esteja de forma formalizada. (GG).

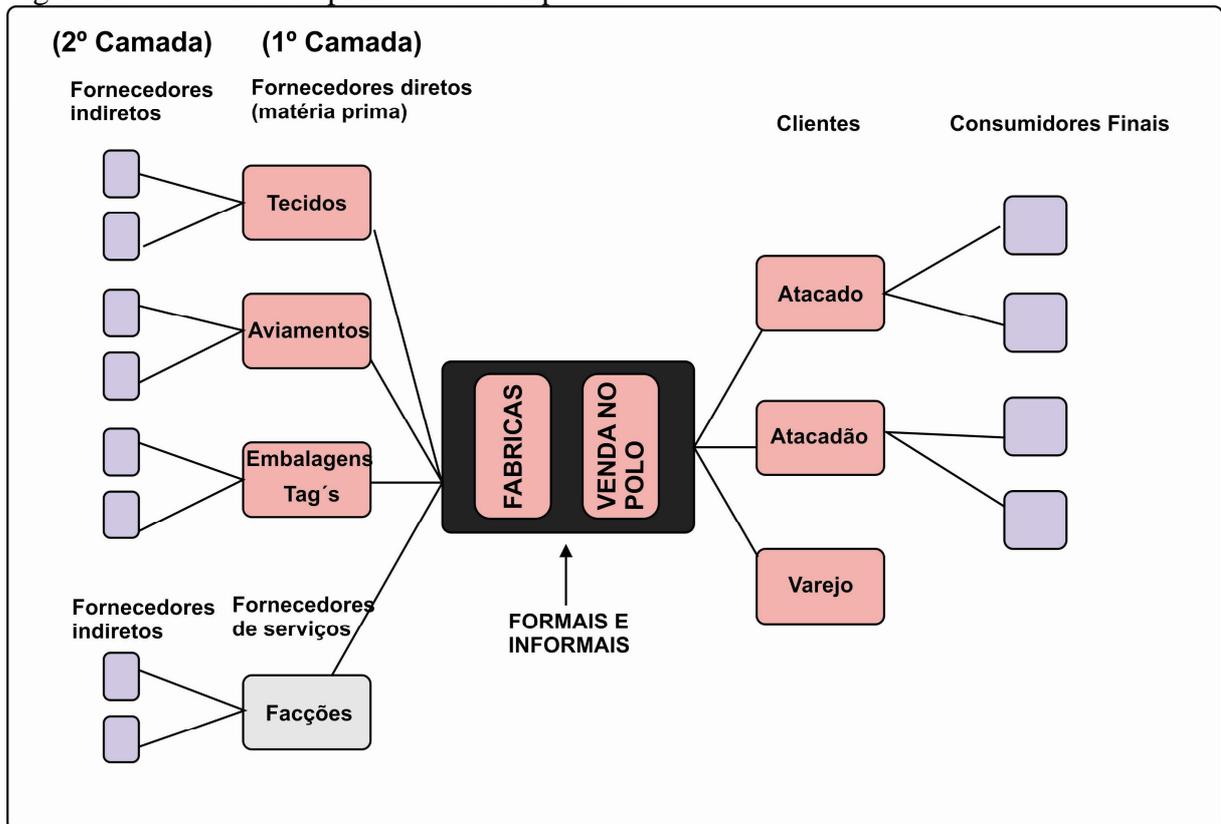
Todas as empresas pesquisadas nos *shoppings* (E1, E3, E4, E5, E6, E8, E10, E11, E12 e E13) possuem registro na junta comercial e segundo seus gestores estão ativas, com exceção da empresa E4, que respondeu: “Eu tenho a empresa, mas no momento... No momento não está ativa”. Percebe-se na fala da gestora da empresa E4, que no momento sua empresa possui o CNPJ, mas por algum motivo não está operando. Os resultados mostraram que existe uma exigência do governo estadual e da prefeitura municipal, de que as empresas situadas nos *shoppings* sejam formalizadas, tendo que estar devidamente regularizada e atuando no seu ramo.

Diante dessa análise inicial, torna-se possível analisar a estrutura da cadeia. Para tanto, entendendo que as indústrias brasileiras produzem desde as fibras até às confecções, o Brasil possui uma das cadeias mais completas no contexto mundial (ABIT, 2017). Todavia, ainda segundo a associação, devido à baixa produtividade das empresas, o setor têxtil acaba resultando em processos de fabricação terceirizados. A procura pela terceirização é uma forma encontrada pelas empresas para reduzir os seus custos de produção, aumentando assim problemas com as leis trabalhistas, uma maior proliferação da informalidade, e trazendo prejuízos para a cadeia como um todo (ALVES; SILVA, 2017).

A cadeia de suprimento de tecidos e confecção às vezes se sobrepõe e, para esclarecer melhor no contexto do Polo de Moda da José Avelino a pesquisa tentou identificar qual a estrutura existente.

Diante da observação e das entrevistas realizadas com respondentes – chave, apresenta-se, na Figura 12, a estrutura da cadeia de suprimento das treze empresas pesquisadas e consequentemente a cadeia de suprimento do Polo de Moda da José Avelino, de acordo com os seus principais atores à montante e à jusante (empresas focais, fornecedores e clientes estratégicos). Constatou-se com a pesquisa não existirem diferenças entre a cadeia de suprimento das empresas situadas nos *shoppings* e a cadeia de suprimento das empresas situadas nos galpões. Posteriormente, descreve-se como se dão os relacionamentos.

Figura 13 – Cadeia de suprimento das empresas



Fonte: Elaborada pela autora (2017).

Nos elos à montante da cadeia de suprimento estão os fornecedores de primeiro nível da cadeia: os fornecedores de matéria-prima (tecidos, aviamentos, embalagens e *tag's*). Vale ressaltar que os fornecedores de tecidos dessa cadeia não são indústrias têxteis, ou seja, já compram o tecido pronto e repassam para os fabricantes de confecção do Polo de Moda da José Avelino. De acordo com os dados, a maioria dos fornecedores importam esses tecidos da China e estão situados em Fortaleza, ou seja, são regionais. Das empresas pesquisadas, todas compram regionalmente, existindo só a empresa E6 que falou: “compro de um bocadinho de canto aí”. Identificou-se que a gestora compra de empresas nacionais, situadas em Pernambuco e Santa Catarina etc. Da mesma forma, a empresa E8 falou comprar também nacionalmente os seus tecidos:

Na realidade, boa parte vem da matéria prima, Jeans em si. Ele vem de São Paulo. Ne? A gente compra mesmo de São Paulo e o resto dos fornecedores, com questão de linha é... Aviamentos. Aviamentos também não vêm daqui, é de fora do estado. Alguns! Mas também não são todos. Lavanderia é aqui, costura também é aqui, então é mais aviamento e tecido. (E8).

Em relação aos fornecedores de aviamentos (palas, botões, enfeites) a maioria das indústrias compram em Fortaleza, com exceção das empresas E8, E11 e E12 que compram em São Paulo. Como indicado na figura, existem também os fornecedores de serviços (facções), relacionados à costura e a finalização das peças (limpeza das peças, caseado, botões, colocação de *tag's*, passadoria e embalagem das peças), que são também conhecidos como os terceirizados. As empresas do Polo estudado não produzem as suas peças dentro da fábrica, todas terceirizam o serviço de costura, existindo também a terceirização da finalização das peças, o caseado, pregar botões, passadoria, etiquetagem e embalagem, como é o caso da empresa E10. Quando descreveu o seu processo de produção, a gestora deixou claro em sua fala que até a finalização das peças é terceirizada:

O meu processo de produção, aqui na fábrica é muito enxuto. É muito enxuto. O que é que acontece... Tem a mo... Começa com a estilista né? Eu desenvolvendo algum produto novo juntamente com ela. É... Quando essa peça tá pensada, desenhada... Vai pra modelagem, faz a modelagem, depois vai para o meu pilotista que não é aqui também, do meu pilotista vem para a empresa, essa peça vai para o corpo de prova, do corpo de prova, se for... Se tiver algum ajuste, volta para a própria modelista, se for aprovada vai para o pessoal do... que faz o risco, que faz o risco e ampliação. Aí eles me mandam o papel, desse papel vai pro corte, do corte vai pra produção, quando está pronto na produção, vai direto para duas casas foras que eu tenho de acabamento, dessas duas casas de acabamento... Volta pra empresa, já embalado no ponto de venda. Produto acabado. (E10).

As outras empresas só terceirizam a produção das peças, tendo uma exceção, a empresa E5 que falou possuir dentro da sua fábrica quatro funcionárias informais (sem carteira assinada), que produzem as suas peças para vender na sua loja e também fazem facções, ou seja terceirizam para outras empresas situadas no Polo de Moda da José Avelino. Segundo a dona da empresa E5, esse grupo de quatro costureiras foi montado para produzir suas peças e para faccionar para outras empresas. As facções que trabalham para as empresas do polo estão situadas na sua maioria em Fortaleza, tendo apenas a empresa E8 falado manter algumas no interior, pois de acordo com o entrevistado a mão de obra fica mais barata:

A gente também procura facções que trabalham com o preço mais acessível mais distante como, por exemplo, em Baturité ou em Redenção, que são locais que tem muitas facções e o preço muito acessível. Até porque boa parte são informais. (E8).

No elo à jusante das empresas encontram-se os clientes: atacado (sacoleiras), atacadão (lojas e magazines) e o varejo. Os clientes de atacado ou sacoleiras como são chamados, em sua maioria são de outros estados, podendo ser também de Fortaleza, ou do interior do Ceará. Esses clientes compram para revender em pequenas lojas de bairro ou na porta dos

consumidores finais. O atacado representa grandes lojas e magazines, que em sua maioria compram por intermédio dos representantes diretos da fábrica, em uma quantidade grande, e pedem para colocar suas próprias etiquetas (nome da sua marca). Esses clientes atendem os consumidores finais geralmente em grandes lojas nos centros e em *shoppings*. O varejo como é chamado pelas empresas do polo, é composto pelos clientes que compram de uma peça para o seu uso ou para dar presente, em sua maioria são clientes de Fortaleza ou turistas.

Nessa cadeia de suprimento foram identificados alguns atores não tradicionais. Pagell e Wu (2009) ressaltam a necessidade de reconceituar a cadeia de suprimento, por conta de outros atores, que são necessários, como ONGs e *stakeholders*. O primeiro foi a AJAA (Associação dos Gestores dos Empreendimentos do Polo de Negócios e adjacências), no entanto a maioria dos respondentes não perceberam o impacto, não legitimam essa associação. Já o segundo foi a prefeitura, que não tem uma participação direta na cadeia de suprimento estudada, mas pode exercer pressões e incentivos nos atores da cadeia. O terceiro foi o gestor do *shopping* e galpão usados na presente pesquisa para compreender as relações e práticas entre os elos dessa cadeia de suprimento.

Como já foi dito anteriormente não houve diferença da cadeia de suprimento das empresas que tem lojas, e estão situadas nos *shoppings*, para a cadeia de suprimento das empresas situadas nos galpões. Todas as treze empresas terceirizam a fabricação dos seus produtos, seja para diminuir os custos, para ter um preço competitivo, ou seja, segundo pensamento de DiMaggio e Powell (2005), que alegam que há uma tendência de as organizações que estão inseridas em um mesmo setor possuem estruturas, tecnologias, regras e modelos cognitivos similares. Esse fenômeno é chamado pelos autores de Isomorfismo Estrutural.

A partir de todos os dados coletados com os atores envolvidos na cadeia de suprimento do Polo de Moda da José Avelino, foi possível utilizar os critérios de análise e então delinear uma análise das práticas sociais implementadas junto à essa cadeia de suprimentos. Segue agora a análise das práticas sociais nas categorias de pesquisa selecionadas.

4.2 As práticas sociais no Polo de Moda da José Avelino

Sobre a dimensão social da sustentabilidade, práticas não foram identificadas ou algumas muito específicas sobre treinamento, as empresas assumem ações para treinar e

ajudar fornecedores, mas esse desenvolvimento não lida com o social, ou seja, não diz respeito ao desenvolvimento de práticas sociais.

4.2.1 *As empresas, fornecedores, facções, clientes e não tradicionais do Polo de Moda da José Avelino*

As empresas pesquisadas foram escolhidas conforme estavam situadas nos *shoppings* e galpões, e produziam as suas peças para vender no Polo, ou seja, as empresas tinham que ter a função de produzir o seu produto e ter um espaço no Polo de Moda da José Avelino para vender o produto fabricado. As empresas pesquisadas fabricam diversos produtos, pode ser moda feminina, moda masculina, jeans e infantil etc. Os tecidos são variados, sendo a maioria dos fornecedores de tecido só repassadores de tecidos chineses, pois a maioria não fabrica os tecidos e sim são importadores da China. Isso se justifica, pois, o mercado do Polo atende ao público popular e da prioridade à fornecedores que possuam preços competitivos.

A escolha neste caso para analisar a questão de pesquisa proposta foi dos fornecedores diretos de primeiro nível (facções e fornecedores de matéria prima). Foram entrevistadas cinco facções (F1, F2, F3, F4 e F5), um fornecedor de aviamentos (FORN1) e um fornecedor de tecidos (FORN2). Os clientes diretos de atacado e dos gestores do galpão e do *shopping* (chamados pela presente pesquisa de não tradicionais a cadeia de suprimento do Polo, mas pertencentes ao campo organizacional). Foram entrevistados 4 clientes (C1, C2, C3 e C4) e 1 GG e 1 GS.

Em relação à dimensão social da sustentabilidade, segue a análise das treze empresas, fornecedores, facções, clientes e os gestores do *shopping* e galpão chamados na pesquisa como não tradicionais à cadeia de suprimento, pois fazem parte somente do campo organizacional nas categorias: Responsabilidade Social, Saúde e Segurança e Desenvolvimento de Fornecedores.

4.2.1.1 Análise das empresas na categoria de responsabilidade social

O Quadro 12 mostra a relação das treze empresas pesquisadas, e os resultados para a categoria de Responsabilidade Social e seus indicadores: trabalho escravo, trabalho ilegal,

trabalho infantil, comportamento ético, trabalhos comunitários, baixos salários, inclusão de deficientes, minorias, igualdade de gêneros e inclusão de pessoas marginalizadas.

Quadro 12 – Categoria e seus indicadores de responsabilidade social nas empresas

Empresas	Trabalho Escravo	Trabalho Ilegal	Trabalho Infantil	Comportamento Ético	Trabalhos Comunitários	Baixos Salários	Inclusão de Deficientes	Minorias	Igualdade de Gênero	Inclusão de Pessoas Marginalizadas
E1	NÃO	NÃO	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	NÃO
E2	NÃO	NÃO	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	NÃO
E3	NÃO	NÃO	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	NÃO
E4	NÃO	NÃO	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	NÃO
E5	NÃO	NÃO	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	NÃO
E6	NÃO	NÃO	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	NÃO
E7	NÃO	NÃO	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	NÃO
E8	NÃO	NÃO	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	NÃO
E9	NÃO	NÃO	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	NÃO
E10	NÃO	NÃO	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	NÃO
E11	NÃO	NÃO	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	NÃO
E12	NÃO	NÃO	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	NÃO
E13	NÃO	NÃO	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	NÃO

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Como se pode observar no Quadro 12 as empresas estudadas se diferenciam em algumas práticas sociais na categoria de Responsabilidade Social. Para tanto, será realizada uma análise em detalhe sobre os indicadores. Em relação à **trabalho escravo, trabalho ilegal e trabalho infantil**.

Desta forma, percebe-se na fala dos entrevistados que para os indicadores de trabalho escravo, trabalho ilegal e trabalho infantil não existem casos na cidade, o que é positivo. Neste ponto quando foi perguntado para a empresa E13 se já tinha ouvido falar nas fábricas, ou em algum fornecedor de matéria prima, ou em algum terceirizado, ela respondeu que não, mas sabia que em outras marcas que não eram daqui de Fortaleza tinham esse tipo de trabalho. Na fala a gestora, como pode ser observado no Quadro 12, deixa bem claro não ter trabalho escravo, trabalho ilegal e trabalho infantil e nem ter ciência de alguém próximo de suas relações na cadeia de suprimento.

Para as demais empresas todas afirmaram que nunca ouviram falar de trabalho escravo, trabalho ilegal e trabalho infantil em Fortaleza. Aquelas que afirmam já terem ouvido falar sobre o tema, citam a televisão, como meio para obter esta informação, como foi o caso da empresa: E1. A empresa E9 comenta que sabe que tem e já ouviu falar, mas em feira livre e não na área de confecção. A colocação da empresa E2, quando a pergunta foi feita respondeu que não, nunca tinha ouvido falar sobre isso aqui em Fortaleza, e quando foi feita a pergunta

em relação as facções, justificou que lá não poderia ter, pois sempre quem trabalha é a mulher, o marido e os filhos maiores, pois os menores estudam (Quadro 13).

Quadro 13 – Categoria de responsabilidade social e os indicadores de trabalho escravo, trabalho ilegal e trabalho infantil nas empresas

Categoria	Empresas	Trabalho Escravo, Trabalho Ilegal e Trabalho Infantil
Responsabilidade Social	E1	Já ouvi falar no Jornal
	E2	Não. Nunca ouvi falar não; também não. Porque assim, a facção sempre é a mulher, o marido e os filhos que tão dentro de casa né? Os maiores! Porque os menores, só estudam.
	E8	Em algum lugar específico não, mas a gente sabe que tem alguns coreanos aqui, tem alguns chineses aqui, e quando eles vem para cá, eles e o grupo que vem junto com eles sempre mantém...É...prédios ou salas fazendo um trabalho a um valor bem reduzido, por pagamentos bem reduzidos. Assim como existe em todo o mundo, em São Paulo, Itália
	E9	Mas não vamos de conversa não, já vimos falar em trabalho escravo em feira e na confecção não. Em feira livre mesmo.
	E13	Já! Inclusive eu conheço marcas que tem trabalho escravo, não posso falar em nomes, mas tem. Não são daqui são de outros estados, marcas famosas...grifes né? Que realmente tem esse trabalho escravo, com funcionários

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Por unanimidade as empresas pesquisadas na fala dos entrevistados afirmaram não existir trabalho escravo, trabalho ilegal e trabalho infantil, nas suas empresas, e também em seus fornecedores de matéria prima e nos seus terceirizados.

Desta forma, todas as empresas pesquisadas apresentaram **comportamento ético**, no requisito desenvolvimento econômico, pois segundo o depoimento dos entrevistados todas geram emprego, mesmo as que não são formais, geram emprego e renda para a família e para as facções, consideradas como fornecedores diretos de serviços, situados no primeiro nível da cadeia de suprimento, a montante. Para exemplificar, a empresa E13 falou que os funcionários indiretos da sua empresa hoje, no caso as facções, são 40 (quarenta) e a empresa E10 disse que gera emprego para mais de 50 (cinquenta) pessoas indiretamente.

Agora em relação aos funcionários internos das empresas, a empresa E2 que até o momento relatou que era informal (não tem registro na junta comercial), mas que o contador já estava registrando, não tem funcionários internos, pois só trabalha sua família. A empresa E1 é formalizada (registro na junta comercial) tem sete funcionários na fábrica e todos são de carteira assinada, já a E3 é formalizada e tem cinco funcionários, três são de carteira assinada e dois não estavam de carteira assinada até o momento da entrevista. Isso se apresentou, pois, segunda a gestora da empresa esses últimos tinham entrado recentemente na empresa. A empresa E4 tem registro na junta comercial, mas até o momento da pesquisa não estava ativa, ou seja, não estava operando. A gestora falou que tem três funcionários na empresa, mas não

estão de carteira assinada. A E5 tem registro na junta comercial, mas no momento só tinha um funcionário de carteira assinada e quatro costureiras trabalhando dentro da fábrica sem carteira assinada.

Quando foi perguntado a E6 se eram formais, respondeu que sim, “tudo carteira assinada” A empresa E7 falou que possui três funcionários e todos tem a carteira assinada. A empresa E8 respondeu que tem quatro funcionários, mas não são todos de carteira assinada, no momento tem apenas dois com a carteira assinada, vai registrar só mais uma, pois o quarto não podia assinar a carteira, pois era “*freenlancer*” (diarista). Nas empresas E9 e E10 dos oito funcionários, em cada todos estão de carteira assinada. A empresa E11 disse possuir trinta funcionários, todos formais de carteira assinada. A E12 falou ter dez funcionários, mas nenhum tem a carteira assinada, mas que pagava para eles todos os direitos como se estivessem formalizados, e, finalmente, a empresa E13 falou possuir quatorze funcionários na empresa e todos com a carteira assinada. Como pode ser observado no Quadro 14.

Quadro 14 – Categoria de responsabilidade social e o indicador de comportamento ético nas empresas

Categoria	Empresas	Comportamento Ético
Responsabilidade Social	E2	Não. Não. Não porque assim como eu te falei nós não estamos com a firma ainda registrada o rapaz está ainda registrando, o contador! Aí depois quando ele ajeitar aí eu vou assinar a carteira no meu neto e da minha filha.
	E5	Não. É assim, hoje eu tenho uma funcionária de carteira assinada. Porém, eu tenho a minha fábrica ainda e tem umas pessoas que trabalham avulso, não são carteira assinada
	E6	Eu agora tenho bem pouquinho, cheguei a ter vinte funcionários, aí fui botando para fora agora, agora mesmo eu estou só com duas pessoas. Uma menina lá no box, lá no beco da poeira e uma pessoa fazendo o acabamento lá em casa e só. Isso tudo carteira assinada
	E13	Aqui na fábrica a gente tem quatorze diretos, são quatorze e indireto a gente tá com mais de quarenta pessoas trabalhando. São carteira assinada

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Em relação a ações filantrópicas e **trabalhos comunitários**, o único achado foram doações. De todas as empresas pesquisadas, apenas três delas não fazem doações. A empresa E12 doa para APAE (Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais), assim que vem na conta de energia. A E11 faz doações para bazar, Instituto de Primeira Infância (IPREDE), idosos do Lar Torres de Melo, todos situados em Fortaleza. A E10 faz doações para a igreja. A empresa E9 faz doações para o Instituto do Câncer. Já as empresas E4, E7 e E1 falaram que praticam doação, mas não especificaram para quem/onde. A empresa E13 faz doações para asilos, crianças, e projetos sociais como ex moradores de rua. Já as empresas E3, E5 e E6 não

praticam nenhum tipo de doação. Como pode ser melhor observado no Quadro 15, as empresas que fazem doações e para quem fazem essas doações.

Quadro 15 – Categoria de responsabilidade social e o indicador de trabalhos comunitários nas empresas

Categoria	Empresas	Trabalhos Comunitários
Responsabilidade Social	E9	Faz doação (INSTITUTO DO CÂNCER)
	E10	Faz doação para Igreja
	E11	Faz doação (IPREDE, BAZAR E LAR TORRES DE MELO)
	E12	Faz doação (APAE)

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Além disso, a maioria das empresas fazem doações dos resíduos da produção-tecidos do corte – para fazer tapetes, produto artesanal, oficinas de arte e nas oficinas de carro, com exceção das empresas E6 que disse botar no lixo e a E4, E5 e E8 responderam não saber o que é feito com os seus restos de tecido do corte, pois terceirizam o corte também, ou seja, os seus cortes são feitos fora das empresas pelos fornecedores de serviços. Nesse contexto, vale destacar que as empresas precisam realizar o descarte correto do seu resíduo. Tal fato está relacionado com um licenciamento que é exigido pela prefeitura.

A licença ambiental é um procedimento administrativo da prefeitura municipal, no qual se licencia a localização, instalação, operação e ampliação de empreendimentos e atividades que utilizam recursos ambientais, considerados efetiva ou potencialmente poluidores ou daqueles que, sob qualquer forma, possam causar degradação ambiental. Das empresas pesquisadas somente a empresa E6 falou possuir a licença ambiental emitida pela prefeitura, as outras doze empresas nenhuma tem a licença ambiental.

Em relação a pagar **baixos salários** aos funcionários todas as empresas dizem pagar salários justos dentro da legislação, com exceção das empresas E3 e E13, que afirmaram como pode ser observado no Quadro 16 estar pagando os seus funcionários acima do piso, ou seja, mais de um salário mínimo. Quando foi perguntado as empresas se as facções e seus fornecedores pagavam salários justos, todos disseram que quanto a isso não podiam afirmar, pois não sabiam.

Quadro 16 – Categoria de responsabilidade social e o indicador de baixos salários nas empresas

Categoria	Empresas	Baixos Salários
Responsabilidade Social	E3	Paga mais do que um salário mínimo. A maioria dos funcionários lá é mais de um salário mínimo, sabe que a gente paga bem. Até os terceirizados sabem.
	E13	Sim, a gente pagando o salário acima do piso. (risos)

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Quanto à **inclusão de deficientes**, todas as empresas responderam não possuir no seu quadro de funcionários pessoas com deficiência, mas as empresas E1, E6, E7, E9, justificaram não possuir funcionários com deficiência devido ao seu quadro de funcionários ser pequeno. De forma complementar a empresa E9 relatou que já viu pessoas com deficiência trabalhando nas facções. No entanto, as outras empresas disseram nunca ter visto nem em seus fornecedores de matéria prima e nem em suas facções. De acordo com a empresa E8: “ainda não [contratou]. Mas se eu ver que é possível colocar alguém no futuro, eu não teria problemas em fazer”, quando foi perguntado a empresa E8 porque contrataria uma pessoa com deficiência, falou que ia se sentir melhor como ser humano (Quadro17).

Quadro 17 – Categoria de responsabilidade social e o indicador de inclusão de deficientes nas empresas

Categoria	Empresas	Inclusão de Deficientes
Responsabilidade Social	E8	Porque seria interessante para mim, como ser humano, trabalhar com essas pessoas. Acredito que motivador também para outros funcionários. E se ele pode estar exercendo aquela função, seria um problema? Para a empresa ou para mim também como pessoa, eu acho que ele poderia tá ali. Eu to falando como leigo que nunca contratei alguém que tivesse deficiência.
	E9	Não, na realidade, eu terceirizo 90% né? Então aqui, acho que aqui não tem nem condições para tá com esse pessoal. Eu já vi, já vi sim, pessoas deficientes.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Em relação à **contratação de minorias**, todas as empresas pesquisadas responderam que não teriam nenhum problema em contratar pessoas de outras religiões, raças ou etnias. A empresa E9 complementou em sua fala que “se a pessoa tiver capacidade pode ser de qualquer tipo”, deixando bem claro o gestor da empresa E9, que a contratação dos funcionários de sua empresa é pela capacidade que tem. Corroborando a empresa E11 e E13 disseram não ter problemas em contratar pessoas de outras raças, ver melhor no Quadro 18.

Quadro 18 – Categoria de responsabilidade social e o indicador de contratação de minorias nas empresas

Categoria	Empresas	Contratação de Minorias
Responsabilidade Social	E9	Não. Se a pessoa tiver capacidade, não tem isso não. Pode ser qualquer tipo.
	E11	Não, Raça Não. Raça nenhuma.
	E13	Não. Nenhuma. Nenhuma né? os mais problemáticos vem para cá. (risos)

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Quanto à **igualdade de gênero**, as empresas afirmaram tratar todos iguais em suas empresas, e não terem problemas na contratação de pessoas do sexo masculino e homossexuais. A empresa E 11 falou que, “de jeito nenhum [tem problemas em contratar], eu trabalho com eles aqui! Eu tenho estilistas, eu tenho costureiros, que são um homem e eu não

tenho problema nenhum”. Corroborando a empresa E6 já contratou funcionários do sexo masculino. Apesar das empresas ter costureiras rotineiramente liderando o seu quadro de funcionários, as empresas pesquisadas nesse contexto se mostraram abertas na contratação do sexo masculino para costurar como pode ser observado no Quadro 19.

Quadro 19 – Categoria de responsabilidade social e o indicador de igualdade de gênero nas empresas

Categoria	Empresas	Igualdade de Gênero
Responsabilidade Social	E6	Não. De jeito nenhum, trabalhava um rapaz comigo, que ele era homossexual.
	E11	De jeito nenhum! Eu trabalho com eles aqui! Eu tenho estilistas, eu tenho costureiros que são que são um homem e eu não tenho problema nenhum..

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

E quanto à **inclusão de pessoas marginalizadas**, a maioria das empresas falaram não ter em sua equipe de funcionários pessoas marginalizadas. No entanto a empresa E13 se destacou neste quesito, afirmando ter como funcionários pessoas marginalizadas, que são ex presidiários, ex drogados, ex ladrão, ex moradores de rua, por meio de um projeto social, que segunda a gestora é uma iniciativa do seu marido e dela. A gestora explicou que é para uma reintegração dessas pessoas à sociedade, conforme explica em sua fala, como pode ser observado no Quadro 20.

A empresa E5 fala que já contratou uma pessoa muito pobre, mas quando teve cortes na empresa teve que demitir. A empresa E8 diz que não contrataria para a sua empresa pessoas marginalizadas, mas que no terceirizado possui pessoas marginalizadas contratadas, “É... Com terceirizado, na lavanderia sim, possui sem dúvida”, concluiu dizendo que, as empresas têm medo de contratar pessoas marginalizadas, pois é muito difícil conseguir um bom retorno. Percebe-se na fala do pesquisado da empresa E8, que não contrataria pessoas marginalizadas por medo, um certo receio do que poderia acontecer como pode ser observado no Quadro 20.

Diferente das empresas pesquisadas a empresa E13 tem um trabalho diferenciado e interessante em relação à inclusão de pessoas marginalizadas, tendo sido constatado após a entrevista, por uma conversa informal com a gestora da E13, que o motivo da contratação de pessoas marginalizadas é uma motivação pessoal dos gestores da empresa.

Quadro 20 – Categoria de responsabilidade social e o indicador de pessoas marginalizadas nas empresas

Categoria	Empresas	Inclusão de Pessoas Marginalizadas
Responsabilidade Social	E8	Com exceção de pessoas marginalizadas...porque sendo bem sincero é...Eu tenho medo do que pode acontecer, porque a conduta...De sem querer julgar, mas já fazendo esse papel, a conduta dessas pessoas tem comprovado pra mim, tem deixado com medo de verdade. Tem me deixado com medo de contratar uma pessoa que tenha péssimas condições que apoie trabalhar com a gente venham aqui querer...Ter uma conduta diferente, eu já tive uma experiência ruim, agora com uma pessoa recentemente e eu não queria que acontecesse isso novamente, eu teria muito cuidado.
	E13	A maior parte de pintura, a parte de estamparia. É exatamente por conta, parte desse projeto social, que eles andam de mãos dadas. Que é reintegração à sociedade. Essa é a parte. Os meninos da Calandro (máquina grande de estampar tecido), eles eram presidiários, um furtava era ladrão, hoje não é mais. Hoje o braço direito do seu marido, de maior confiança para guardar dinheiro para o seu marido, em altos valores, ele era ladrão, ele depenava uma casa

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

De forma geral, em relação à responsabilidade social, as empresas situadas no Polo obtiveram negativo para os indicadores de trabalho escravo, trabalho ilegal, trabalho infantil e positivo para os indicadores de trabalhos comunitários, baixos salários, inclusão de deficientes, minorias, igualdade de gêneros e inclusão de pessoas marginalizadas, e contribuíram para o desenvolvimento econômico, apresentando comportamento ético.

4.2.1.2 Análise dos fornecedores e facções na categoria de responsabilidade social

O Quadro 21 mostra a relação dos fornecedores de matéria prima e dos fornecedores de serviço pesquisados para a categoria de Responsabilidade Social e seus indicadores: trabalho escravo, trabalho ilegal, trabalho infantil, comportamento ético, trabalhos comunitários, baixos salários, inclusão de deficientes, minorias, igualdade de gêneros e inclusão de pessoas marginalizadas.

Quadro 21 – Categoria e seus indicadores de responsabilidade social nos fornecedores

Categoria	Indicadores	Forn1	Forn2	F1	F2	F3	F4	F5
Responsabilidade Social	Trabalho Escravo	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
	Trabalho Ilegal	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
	Trabalho Infantil	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
	Comportamento Ético	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
	Trabalhos Comunitários	SIM	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
	Baixos Salários	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
	Inclusão de Deficientes	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
	Minorias	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
	Igualdade de Gêneros	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
	Inclusão de Pessoas Marginalizadas	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Como se pode observar os fornecedores estudados se diferenciam em apenas duas práticas sociais na categoria de Responsabilidade Social, havendo diferença só no indicador de trabalhos comunitários e na inclusão de pessoas marginalizadas.

Quando foi perguntado para os fornecedores se já tinham escutado falar algum caso em Fortaleza de empresas envolvidas com **Trabalho escravo, Trabalho ilegal e Trabalho infantil**, todos responderam que nunca ouviram falar a respeito. Na fala do FORN1 fica claro que nunca ouviu falar em Fortaleza, mas que escutou algo em São Paulo. Além disso, nunca soube de nada junto aos seus clientes, referindo-se as empresas situadas no Polo de Moda da José Avelino. O FORN1, fornece aviamentos para as empresas do Polo, no entanto falou que não tinha certeza se nas facções não tinha trabalho escravo, trabalho ilegal e trabalho infantil. Percebe-se na fala do FORN1 (Quadro 21) que sua resposta parece ser apenas uma divagação, devido aos baixos preços praticados por algumas facções, e não um comentário afirmando que já presenciou algo de trabalho escravo, trabalho ilegal e trabalho infantil. Já para o FORN2 só escutou falar desse tipo de trabalho nos jornais. Para os fornecedores matéria prima e para as facções não existe nenhuma dessas práticas de trabalho. Como pode ser observado no Quadro 22.

Quadro 22 – Categoria de responsabilidade social e os indicadores de trabalho escravo, trabalho ilegal e trabalho infantil nos fornecedores e facções

Categoria	Fornecedores	Trabalho Escravo, Trabalho Ilegal e Trabalho Infantil
Responsabilidade Social	F2	Ah, passa sempre na televisão. Né? Não. Aqui eu não vejo passar muito não. Vejo na televisão.
	F4	Aqui mesmo eu... não.
	FORN1	Não, eu nunca ouvi falar nisso aqui não. Porém em São Paulo a gente escuta muito né? Mas aqui mesmo se tem... Pelo menos nesses meus clientes que eu ando não mas eu acho que nessas facções por aí, talvez até tenha né? Que a gente não acaba... É... Tipo assim! Conheço um cliente mas ele tem uma facção lá no Maracanaú, lá no sei a onde... Você não sabe o que ele tá fazendo aculá. Se aquela facção com um valor que é tão baixo numa peças não tem condição de como é que fica o trabalho lá ne? Mas eu acho que se for atrás , aqui deve ter também né?
	FORN2	O que a gente escuta falar muito é no jornal. Principalmente na questão de sonegação de imposto. São casos assim que a gente acompanha

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Continuando a análise, para os dois fornecedores de matéria-prima e os cinco fornecedores de serviço (facções) pesquisados há **comportamento ético**, no requisito desenvolvimento econômico, pois os fornecedores das empresas do Polo ajudam a aumentar a qualidade de vida da sociedade na geração de emprego e renda. Segundo os fornecedores de matéria-prima são muito importantes para o setor. O FORN2 fala que tem um número grande de clientes que compram mensalmente. O fornecimento de seus tecidos é muito importante

para o desenvolvimento econômico do Polo, referindo-se às empresas situadas no Polo de Moda da José Avelino, que são seus clientes.

É identificado na fala do FORN2 (ver Quadro 23), a preocupação em prestar bons serviços para os clientes do Polo de Moda da José Avelino, e deixa claro em sua fala da fidelização do cliente, referindo-se às empresas do Polo, que todo mês estão comprando na loja. O respondente finaliza dizendo que a falta do seu fornecimento de matéria prima, faria muita falta para as empresas do Polo. Corroborando no início da entrevista o FORN2 disse que a loja personalizou um atendimento exclusivo para vender os tecidos para essas empresas do Polo:

Percebe-se na fala do FORN2, como pode ser observado no Quadro 23 que a sua empresa já vem fazendo um trabalho de longo prazo com o “cliente da feira”, como o fornecedor se refere aos seus clientes. Tais clientes são as empresas do Polo de Moda da José Avelino, mostrando ética e responsabilidade para com esse público que atende o mercado popular. Já para o FORN1, a prática de sempre trazer novidades, e sempre estar procurando trabalhar da melhor maneira possível com o cliente do mercado popular. Constata-se a preocupação desses fornecedores de matéria prima em atender da melhor forma possível, de maneira ética esse mercado popular. De acordo com os respondentes FORN 1: “7 anos” e FORN 2: “10 anos”, já trabalham com as empresas do polo de moda da José Avelino a bastante tempo.

Para os fornecedores de serviço (facções), todos os cinco responderam se considerar muito importantes para o setor de confecção do mercado popular de Fortaleza. A F1 disse que as indústrias acham o seu trabalho muito importante e também suas funcionárias, pois, “estão recebendo o salário delas”. Para a F3, as indústrias precisam das costureiras, ou dentro das fábricas, ou em facções (Quadro 23). Tanto os fornecedores de matéria prima, como os fornecedores de serviços tem um papel importante na geração de ocupação e renda e são importantes para as indústrias situadas no Polo de Moda da José Avelino.

Quadro 23 – Categoria de responsabilidade social e os indicadores de comportamento ético nos fornecedores e facções

Categoria	Fornecedores	Comportamento Ético
Responsabilidade Social	F1	Rapaz.... É o seguinte, eu acho que sim, mas eu acredito que os meus fornecedores também vejam alguma importância, mas... Porque as minhas costureiras também eu acredito que elas também acham , até porque também estão recebendo o salário delas...
	F3	Porque eu acho que tanto o meu patrão... Os meus patrões tanto precisam de mim como eu preciso deles. Né? Por que no caso, eles tem a fábrica né? Mas precisam da costureira. Ou numa fábrica, ou numa facção de qualquer maneira...
	FORN1	Porque eu acho que a gente sempre trás novidade, sempre trabalha da melhor maneira possível com o cliente... E tem cliente assim que a gente sabe que depende assim da gente também.
	FORN2	Primeiro pelo número de cliente que nós temos e que todos os meses voltam para comprar e segundo pelo bom serviço que a gente tem prestado no mercado. Né? Desse aconchego com o cliente, dessa proximidade, da gente sempre está pensando em melhorar a loja, para melhor servi-los né?

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Em relação a **Trabalhos Comunitários**, o FORN1 faz doações para ONG de proteção animal (atua na proteção de animais abandonados, não governamental sem fins lucrativos), já o FORN2, indicou fazer doações apenas quando os procuram. Já para os fornecedores de serviços, só o fornecedor F2 disse ajudar a associação Peter Pan (Entidade sem fins lucrativos) esporadicamente e o F4 faz doações para a sua igreja. O FORN2 relatou que participa do projeto social da inclusão do menor aprendiz, disse também que é uma lei que existe.

O FORN2 disse, em seguida, que a empresa firma um contrato com o menor aprendiz de dois anos, que é o pedido pela lei, mas quando termina geralmente esses menores aprendizes são contratados pela empresa: “Inclusive o nosso menor aprendiz ele sempre tem a chance... Porque assim é um contrato de dois anos e depois ele pode ser renovado e ele pode ser contratado”. Percebe-se na fala da gestora a preocupação da empresa em manter esse menor aprendiz no quadro de funcionários da empresa: “Hoje, a gente tem o número de seis menores aprendizes que já vieram para cá e que já foram para cá e foram efetivados. Efetivados na empresa”. Essa situação mostra que a empresa, além de cumprir a lei exigida pela legislação da contratação do menor aprendiz, vai mais além na contratação desse menor aprendiz posteriormente. Quando foi perguntado para o FORN2, o motivo da contratação após o termino do contrato de dois anos com o menor aprendiz, o FORN2 respondeu que esse menor aprendiz já tinha adquirido experiência e por tanto, seria muito útil para a empresa como pode ser observado no Quadro 24.

Quadro 24 – Categoria de responsabilidade social e os indicadores de trabalhos comunitários nos fornecedores e facções

Categoria	Fornecedores	Trabalhos Comunitários
Responsabilidade Social	F2	Doação para Associação Peter Pan
	F4	Porque eu acho que tanto o meu patrão... Os meus patrões tanto precisam de mim como eu preciso deles. Né? Por que no caso, eles tem a fábrica né? Mas precisam da costureira. Ou numa fábrica, ou numa facção de qualquer maneira...
	FORN1	Doação para a igreja E tem cliente assim que a gente sabe que depende assim da gente também.
	FORN2	Tem também a Lei do menor aprendiz. Então como é que a gente faz para contratar esse menor. A gente entra em contato com o CIEE, que é onde eles estão cadastrados e a gente faz a captação lá. Eles mandam aí a gente solicita cinco! Aí dos cinco a gente faz uma entrevista e vê o que vai se encaixar melhor no setor que a gente tá precisando e faz essa contratação. Eles trabalham meio expediente, ganham meio salário Mínimo e um dia... Só quatro dias na semana, um dia eles precisam ir lá para fazer um curso. Porque ele já pegou o sistema da empresa. Porque ele tem o conhecimento do tecido e a gente desperdiçar essa mão de obra, não vai ser inteligente da nossa parte. Então a gente procura sempre efetivá-los.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Em relação ao salário dos funcionários todos os fornecedores disseram pagar **salários justos** aos seus funcionários, de acordo com o salário estipulado pela legislação. Apenas o F3 e F4 trabalham individualmente, não possuem funcionários. Quando foi perguntado às facções se as indústrias pagavam um valor justo pela produção das suas peças, F1 disse que sim, deixando claro em sua fala que é ela (facção) que estipula o preço das peças fabricadas como pode ser observado no Quadro 25.

De acordo com o F1, só compensa a prestação de serviço quando existe vantagem, para os dois, tanto para as empresas, como para as facções. O F2 disse que só recebe preço justo pela peça fabricada quando ela analisa e estipula o preço, mas quando as empresas já chegam com o preço, na maioria das vezes não recebe preço justo. De acordo com o F3, nem sempre se observa o pagamento com preço justo. Percebe-se na fala do F3, que este não concorda que os preços são justos, mas que se submete na relação de negociação, e quando foi perguntado se as empresas melhoram o preço do pagamento das peças fabricadas respondeu: “tem vez que sim, tem vez que não viu”? Como pode ser observado no Quadro 25. Para o F4 as indústrias pagam muito bem pelas peças fabricadas. Como pode ser observado no indicador de salários justos os fornecedores F2 e F3 em suas falas contradizem as falas das empresas do polo, pois dentro do contexto pesquisado, de acordo com as treze empresas ouvidas, estas afirmaram pagar preço justo aos seus terceirizados.

Quadro 25 – Categoria de responsabilidade social e o indicador de salários justos nos fornecedores e facções

Categoria	Fornecedores	Salários Justos
Responsabilidade Social	F1	Acho. Eu acho. Eu sempre.... Debato muito antes de receber. “É tanto! ”, “Não, pra mim só dá por tanto! ”. Que é exatamente que... Fique bom pra mim, porque o negócio só é bom quando é pros dois né?
	F3	Certas vezes não. Tem coisas que eu não acho justo. Deveria ser melhor. O termo de pagamento. Tem coisas que realmente eu chego a brigar, porque eu acho que a pessoa me passa a peça pelo preço e você vê realmente que dá para ser mais um pouquinho e eu reclamo muito.
	FORN1	Eu acho, eu pago muito bem a eles. To ficando lisa só pagando eles... (Risos) Eu sei que não tá facil mas eu procuro remunerar eles. Dou almoço, dou transporte, porque eu fui uma que quando cheguei aqui em Fortaleza, não ganhava nada.
	FORN2	Acho porque a gente sempre busca motiva-los. Né? A gente trabalha muito pensando na questão da motivação do funcionário. Eu sempre digo aos colaboradores, a gente precisa ter muito amor no que faz! Mas não é por amor que a gente vai trabalhar! Então quanto mais amor você dá, mas a gente tenta recompensar de uma forma financeira.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Quanto à **inclusão de deficientes**, todos os fornecedores afirmaram não ter funcionários com deficiência em suas empresas, como pode ser observado no Quadro 26. Em relação à contratação de **minorias**, todos os fornecedores responderam não ter o menor problema de contratar pessoas de outras religiões, raças ou etnias. Para o indicador **igualdade de gênero** os fornecedores afirmaram tratar homens e mulheres iguais, tanto na contratação, em relação aos salários, como para o desenvolvimento das atividades (Quadro 26).

Na **inclusão de pessoas marginalizadas** os fornecedores de matéria-prima disseram não possuir pessoas marginalizadas no seu quadro de funcionários. Já para os fornecedores de serviço, só o F1 disse ter pessoas marginalizada em seu quadro de funcionários, como pode ser observado no Quadro 26, e quando foi perguntado o motivo da contratação respondeu: “Ah, porque eu gosto de ajudar as pessoas. Eu gosto de dar oportunidade, as vezes as pessoas fazem as coisas erradas por falta de oportunidade (F1). De acordo com a fala da entrevistada, a inclusão de pessoas marginalizadas acontece por motivação pessoal.

Quadro 26 – Categoria de responsabilidade social e os indicadores inclusão de deficientes, minorias, igualdade de gênero e inclusão de pessoas marginalizadas

Categoria	Fornecedores	Inclusão de deficientes	Minorias/Igualdade de gênero	Inclusão de pessoas marginalizadas
Responsabilidade Social	FORN1	Não, nunca tive.	Não	Nunca! [...] Só mara!
	FORN2	Humrum. Eu sei, não, não temos	Não nenhum. Não, nenhum. Inclusive a empresa é bem mista nesse lado de religião, né? Nós temos aqui evangélicos, católicos vários tipos. E isso não está nem no nosso cadastro para perguntar, né?	Não temos
	F1	Não	Nenhum	Tenho
	F2	Não	Não nenhum, não tenho esse preconceito	Não
	F3	Não	Não nenhum, não tenho esse preconceito	De jeito nenhum, graças a Deus!
	F4	Não	Sim, eu contrataria Não teria problema	Não
	F5	Não	Não	Não

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Em relação à categoria responsabilidade social percebe-se que os fornecedores de matéria prima e de serviço apresentam aspectos positivos e negativos em alguns indicadores.

4.2.1.3 Clientes e não tradicionais na categoria de responsabilidade social

O Quadro 27 mostra a relação dos clientes, GG e GS (atores não tradicionais a cadeia) pesquisados, para a categoria de Responsabilidade Social e seus indicadores: trabalho escravo, trabalho ilegal, trabalho infantil, comportamento ético, trabalhos comunitários, baixos salários, inclusão de deficientes, minorias, igualdade de gêneros e inclusão de pessoas marginalizadas.

Quadro 27 – Categoria e seus indicadores de responsabilidade social nos clientes e não tradicionais

Categoria	Indicadores	GS	GG	C1	C2	C3	C4
Responsabilidade Social	Trabalho Escravo	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
	Trabalho Ilegal	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
	Trabalho Infantil	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
	Comportamento Ético	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
	Trabalhos Comunitários	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO	SIM
	Baixos Salários	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
	Inclusão de Deficientes	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
	Minorias	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
	Igualdade de Gêneros	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
	Inclusão de Pessoas Marginalizadas	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Como se pode observar no Quadro 27, não foi identificado para os clientes e nem para os atores não tradicionais a cadeia de suprimento pertencentes ao campo organizacional do Polo, qualquer indício de **trabalho escravo, trabalho ilegal, trabalho infantil**, e nem tampouco fizeram comentários de tais categorias relacionadas com as empresas do Polo de Moda da José Avelino como se pode verificar no Quadro 28. De acordo com os clientes C1 e C2 os funcionários que trabalham em suas lojas são todos formais, tem a sua carteira assinada, o cliente C3 e C4 não possuem funcionários. Este fato está alinhado com os resultados até então debatido nesta análise. Além disso, isso sugere, que esses indicadores podem ser negativos para toda a cadeia de suprimento.

Quadro 28 – Categoria de responsabilidade social e os indicadores de trabalho escravo, trabalho ilegal e trabalho infantil nos clientes e gestores do galpão e do *shopping*

Categoria	Gestores do <i>shopping</i> e Galpão	Trabalho Escravo, Trabalho Ilegal e Trabalho Infantil
Responsabilidade Social	GG	Conheço. É muito interessante porque a maioria dos Lojistas tem alguns que tem a fábrica própria em casa, ou seja, algumas fazem todos os seus processos de produção na sua própria empresa é que eu venho a denominar isso aqui com uma empresa familiar. É... E outros terceirizados a maioria, a grande maioria são de empresas terceirizadas, que trabalham, compramos seu tecido aí tem um departamento de corte, que distribui com as suas facções. Sendo que as facções são um trabalho independente e como prestadores de serviço para este fabricante
	GS	Na verdade, não. Porque a gente conversa... conversas espontâneas e descompromissadas ... E não sabe se tem... Muitos Lojistas são produtores, tem suas fábricas e outros adotam o regime de facção e tem aqueles que compram tudo pronto.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Além disso todos os clientes e atores não tradicionais entrevistados apresentam características de **comportamento ético**, no requisito desenvolvimento econômico, pois todos geram emprego e renda e contribuem de alguma forma para o desenvolvimento econômico do Polo de Moda da José Avelino e de sua cadeia de suprimento como um todo. Esse fato está alinhado com os resultados obtidos nas análises, e da mesma forma com o que vem sendo debatido, os clientes e atores não tradicionais não desenvolvem práticas relacionadas com o social.

Em relação a **trabalhos comunitários**, os clientes C1, C2 e C3 fazem doações para igreja, Instituto do Câncer e Instituto dos cegos. Já para o galpão (GG), quando foi perguntado se o galpão participa de algum programa comunitário voltado para o desenvolvimento social, de acordo com o respondente o galpão desenvolve vários projetos como pode ser observado no Quadro 29.

Percebe-se na fala do GG a preocupação em desenvolver um projeto voltado para permissionários (proprietários das empresas situadas no galpão), para com isso otimizar a profissionalização das indústrias localizada no galpão. Já para o GS, quando foi feita a pergunta se o *shopping* participa de algum programa comunitário voltado para o desenvolvimento social, o gestor disse que são vinculados ao ECOPONTO (local onde é destinado a receber resíduos gerados para reciclagem ou não dependendo do resíduo gerado), que pertence à prefeitura de Fortaleza, situado em frente ao *shopping*. Além do ECOPONTO o GS falou que tinha adotado um canteiro, que pertence à prefeitura, para ficar aos cuidados do *shopping*. Percebe-se na fala do GS (Quadro 29), a preocupação em contribuir com a prefeitura e o meio ambiente.

Quadro 29 – Categoria de responsabilidade social e os indicadores de trabalhos comunitários nos clientes e gestores do galpão e do *shopping*

Categoria	Clientes e Gestores do Galpão e <i>shopping</i>	Trabalhos Comunitários
Responsabilidade Social	C1	Doação para igreja
	C2	Doação Instituto do Cancêr
	C3	Doação Instituto dos cegos
	GG	Nós temos vários de forma beneficente... Nós temos vários...Ajudamos vários... Em... Em... Várias entidades. Certo? Nós estamos aí com projeto com escolas tanto para de moda, criar escola de forma Educativa dentro desse segmento. Este projeto que nós temos aí para que possamos ganhar escolas educativas e que possa treinar e desenvolver e possa profissionalizar esses permissionários.
	GS	Nós também, tivemos a iniciativa de adotar um canteiro, em frente ao empreendimento. A gente cuida, não só da águação e todos os cuidados necessários. Então esse canteiro é da prefeitura, mas é como se fosse nosso. Nós é que cuidamos dele.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Quanto à **inclusão de deficientes, inclusão de pessoas marginalizadas**, os clientes e gestores do galpão e do *shopping* não têm em seu quadro de funcionários pessoas com deficiência e nem pessoas marginalizadas. Em relação à contratação de **minorias**, todos responderam não ter problemas em contratar pessoas de outras raças, religião e etnia. Para a **igualdade de gênero**, todos afirmaram tratar todos iguais no local de trabalho. De forma geral a categoria de responsabilidade social, apesar dos clientes e GG e GS apresentarem pontos positivos para alguns aspectos, como segurança, respeito e equidade, suas ações são individuais, portanto não são disseminadas entre os elos da cadeia de suprimento.

4.2.1.4 Análise das empresas na categoria de saúde e segurança

Como se pode observar no Quadro 30 as empresas se diferenciam em algumas práticas sociais na categoria de Saúde e Segurança, havendo diferenças em alguns indicadores.

Quadro 30 – Categoria e seus indicadores de saúde e segurança nas empresas

	Horário de trabalho	Condições de Trabalho	Premiação
E1	SIM	SIM	NÃO
E2	SIM	SIM	NÃO
E3	SIM	SIM	NÃO
E4	SIM	SIM	NÃO
E5	SIM	SIM	SIM
E6	SIM	SIM	SIM
E7	SIM	SIM	SIM
E8	SIM	SIM	SIM
E9	SIM	SIM	SIM
E10	SIM	SIM	SIM
E11	SIM	SIM	SIM
E12	SIM	SIM	SIM
E13	SIM	SIM	SIM

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

O Quadro 30 mostra a relação das treze empresas pesquisadas para a categoria de Saúde e Segurança e seus indicadores: horário de trabalho, condições de trabalho e premiação. Como pode ser observado, todas as empresas afirmam que cumprem os seus horários de trabalho e indicam ter boas condições trabalho, mas nem todas oferecem prêmios aos seus funcionários, como as empresas: E1, E2, E3 e E4 disseram não dar nenhum tipo de prêmio aos funcionários.

As empresas pesquisadas afirmaram cumprir as 44 horas semanais exigidas pela legislação, ou seja, pelos sindicatos responsáveis em relação ao **horário de trabalho** dos seus funcionários. A empresa E4 respondeu que “depende do horário da feira, mas tem que cumprir a carga horária”, sendo a carga horária que a gestora da empresa E4 se refere, a carga horária de 44 horas semanais exigidas pela legislação ou sindicatos vigentes. De acordo com o GG, o horário de funcionamento da feira é quarta-feira o dia todo e a noite de quarta-feira para quinta-feira, encerrando meio dia na quinta-feira e sábado o dia todo e a noite de sábado para domingo, encerrando no domingo meio dia.

Já para a empresa E13, a gestora não especificou o horário de trabalho dos seus funcionários, não citou que cumpria o horário exigido pela legislação, falou que os seus funcionários, tanto podiam passar a noite toda trabalhando, como podiam faltar sem ter descontos em seus salários. Percebe-se na fala da gestora da empresa E13 como pode ser

observado no Quadro 31, quando foi perguntado como é o horário de trabalho dos seus funcionários, o quanto os funcionários trabalham à vontade.

Quando foi perguntado ao gestor da empresa E8, se o mesmo sabia como era o horário de trabalho das facções, respondeu que o horário de trabalho das facções, são estipulados pelas mesmas, as facções são como se fossem uma cooperativa. Segundo o gestor da empresa E8, terceiriza os serviços das facções, situadas no interior do Ceará, pois por serem mais distantes cobram um preço melhor, este fala que não tem ideia do horário dessas facções. Em relação ao horário de trabalho da sua empresa E8 disse cumprir as leis trabalhistas.

Corroborando a gestora da empresa E11 respondeu que não tem noção do horário das facções, mas falou que: “Não [tem conhecimento] porque elas trabalham por produção, né? Produção quanto mais rápido melhor para elas né? Não, isso eu não tenho contato”. Mesmo falando que não tinha noção dos horários das facções a gestora da empresa E11 deixa claro na sua fala que esses fornecedores trabalham por peça, ou seja, recebem de acordo com a quantidade de peças costuradas e são livres para fazer os seus horários (Quadro31). Na fala dos gestores das empresas pesquisadas fica claro que as empresas terceirizam os serviços das facções, portanto não tomam conhecimento das suas práticas em relação aos horários de trabalho.

Quadro 31 – Categoria de saúde e segurança e o indicador horário de trabalho nas empresas

Categoria	Empresas	Horário de Trabalho
Saúde e Segurança	E13	Aqui é...(risos). Eles amam tanto aqui que não tem nem hora para ir embora, se for pra passar a noite eles passam! Então eles são bem livres, como também quando eles precisam faltar...Por algum motivo: “Eu não tô bem! Eu não vou hoje!” Tudo bem, a gente entende eles, se não vem, não é descontado também do salário.
	E8	É... Imprescindivelmente de oito da manhã até às seis da tarde, de segunda a quinta. E de oito da manhã até às cinco da tarde na sexta feira. Todos! Não excede também sair mais cedo. Facção é de sete e meia às quatro e meia. Eles que fazem os horários deles. Porque é como se fosse uma cooperativa, aqui. Aí lá no interior de Redenção, eu não sei.
	E11	Não porque elas trabalham por produção, né? Produção quanto mais rápido melhor pra elas né? Não. Isso eu não tenho contato.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Em relação às **condições de trabalho** todas as empresas pesquisadas responderam oferecer boas condições de trabalho aos seus funcionários. Apenas a empresa E13 falou que “esta oferta está dentro da realidade da empresa”, e comentou que tem uma máquina chamada Calandra em que os funcionários que a operam não tem condições de ter muito conforto, pois “lá é quente realmente”, falou também que os seus funcionários “têm uma boa alimentação,

tem lanche. Quando fica tarde, eles têm como ir para casa com segurança; a gente tem cuidado com isso... a gente se preocupa”.

Quando foi perguntado à empresa E1 se os terceirizados ofereciam boas condições de trabalho, respondeu que “a parte terceirizada, eu não sei” e quanto aos fornecedores de matéria-prima disse que achava que sim, eles ofereciam boas condições de trabalho. Quando foi perguntado se a gestora da E2 sabia se os seus fornecedores de matéria-prima tinham boas condições de trabalho respondeu que não sabia, “aí eu não conheço. Eu não conheço essa parte aí. Conheço só a pessoa que eu compro”, mas em relação às facções, respondeu prontamente que tinham “com certeza”.

A empresa E3 disse que nas facções algumas tinham boas condições de trabalho, mas nem todas, pois em sua fala diz: “algumas trabalham mesmo para se manter e comer. Tem condições nem para elas”. Já para a empresa E6 os funcionários tinham boas condições de trabalho quando trabalhavam em sua casa. A E7 disse que nunca presenciou nada fora do comum, nem com os fornecedores de matéria prima e nem com as facções e afirmou que ambos oferecem boas condições de trabalho. Para a gestora da empresa E10 os terceirizados não têm conforto, pois trabalham em suas casas, que não são locais grandes, mas já visitou facções bem grandes. Corroborando a E12 em sua fala explica que as facções trabalham mais em família, por tanto em suas casas, mas mesmo assim têm boas condições de trabalho, como pode ser observado no Quadro 32. Para os fornecedores de matéria prima as empresas E10 e E12 concordam que oferecem boas condições de trabalho aos seus funcionários.

Quadro 32 – Categoria de saúde e segurança e o indicador condições de trabalho nas empresas

Categoria	Empresas	Condições de Trabalho
Saúde e Segurança	E1	A parte terceirizada, eu não sei.
	E12	É porque as facções são igual ao... Tipo assim é irmão, mas a mãe... A filha mais a mãe... Entendeu, é família! Ou tem Só uma pessoa, porque tem facção minha que é só uma pessoa. Entendeu? Tem facções minha que é a tia e o sobrim, tem facção que é a mãe e a filha... É todo tempo desse jeito. É tudo família.
	E6	Boas condições? Quando eles trabalhavam em minha casa sim.
	E10	Ai... Cris... É porque assim, as maiorias das facções são em casas né? Então eles trabalham na própria casa deles e geralmente é família né? Às vezes junta a mãe com a filha, com outra filha e o cunhado tu tá entendendo? Aí forma ali uma facção de quatro pessoas. Às vezes junta uma mulher que aí tem uma amiga, que tem é a vizinha e tem a outra que é a vizinha e aí forma ali outra facção, você tá entendendo? Não é assim um local grande. E eu até tive facções assim que eu fui, fui a loco, visitei tudo... Até de Maranguape e que era bem grande e que aparentemente assim fornecia ambiente assim... Bons de trabalho.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

De acordo com o estudo desenvolvido nas treze empresas do Polo de Moda da José Avelino na categoria de **premiação**, só as empresas E1, E2, E3, E4 e E12, não oferecem nenhum tipo de prêmio aos seus funcionários, as demais empresas concedem premiação. A empresa E5 dá um prêmio de dez centavos para as costureiras em cima da produção, o que pode parecer pouco, mas não é, pois nesse contexto do setor de confecção popular, tem seus lucros na venda em grande quantidade, tendo que ter uma grande produção. Segundo a gestora da empresa E5, suas costureiras conseguem ganhar um valor considerado bom, pois fabricam em torno de vinte mil peças. A empresa E6 oferece plano de saúde, e a empresa E7 dá prêmio de participação, produção e comissão. A empresa E8 fala que não dá prêmio em dinheiro aos seus funcionários, mas concede alguns benefícios em forma de peças fabricadas pela empresa em períodos específicos, como pode ser confirmado em sua fala, ver Quadro 33.

A empresa E9 disse que se o funcionário não tiver nenhuma falta recebe uma cesta básica, a E11 afirmou ter prêmio se o funcionário não faltar e prêmio de produção, E10, disse dar comissão e a empresa E13 respondeu que todo mês concede premiação para os funcionários, se a empresa conseguir atingir a meta como pode ser observado no Quadro 33.

Quadro 33 – Categoria de saúde e segurança e o indicador premiação nas empresas

Categoria	Empresas	Premiação
Saúde e Segurança	E8	Não. Não concede. A empresa não concede... A gente tem umas pequenas coisas que são o funcionário pegar algumas peças, em algumas épocas. Por exemplo, as vendedoras podem pegar todo mês né? Um Look. As pessoas do escritório podem pegar a cada dois meses, mas assim, eu não concedo a eles nenhum benefício porque eu acho que nada melhor para eles do que o próprio salário ser bem melhor
	E9	Só... Tipo assim, se não faltar, recebe cesta básica.
	E11	Prêmio. Falta zero, a gente fornece! A Pessoa que não falta, ela tem prêmio, a pessoa que tem produção tem premio. Horas extras... Tudo direitinho.
	E12	Com certeza! Os funcionários têm premiações! Todo mês quando a empresa bate meta, é liberado um valor a mais para eles em conta, para eles ficarem cientes de que as metas foram alcançadas. Que não houve prejuízos aquele mês.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Sendo essa prática de premiação uma das formas de reconhecimento das empresas, com relação ao trabalho dos seus colaboradores. Em relação à categoria saúde e segurança, as empresas pesquisadas, para o indicador horário de trabalho todas cumprem o horário conforme a legislação vigente, todas apresentaram ambientes de trabalho saudável e seguro, por tanto boas condições de trabalho e a maioria oferecem premiação para os seus funcionários. Não tendo sido identificado nenhuma prática irregular em relação a essa categoria.

4.2.1.5 Análise dos fornecedores e facções na categoria saúde e segurança

O Quadro 34 mostra a relação dos fornecedores de matéria prima e dos fornecedores de serviço pesquisados para a categoria de Saúde e Segurança, e seus indicadores: horário de trabalho, condições de trabalho e premiação.

Quadro 34 – Categoria e seus indicadores de saúde e segurança nos fornecedores e facções

Categoria	Indicadores	FORN1	FORN2	F1	F2	F3	F4
Saúde e Segurança	Horário de Trabalho	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
	Condições de Trabalho	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
	Premiação	Sim	Não	Sim	Não	Não	Não

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Para o indicador **horário de trabalho**, os fornecedores de matéria prima, FORN1 e FORN2, disseram cumprir o horário estipulado pelo sindicato do comércio, cumprimento de 44 horas semanais. Já para as facções, todas trabalham em horário para cumprir a carga horária de 44 horas semanais, com exceção do F3, que diz trabalhar até mais tarde da noite por que gosta. Esse fornecedor trabalha sozinho em sua residência. Nota-se na fala do F3, como pode ser observado no Quadro 35, que o seu horário de trabalho é à noite, por vontade própria e não por exigência das indústrias para qual presta serviço, mas será que a F3 tem ciência que trabalhar à noite pode acarretar problemas em sua saúde à longo prazo.

Quadro 35 – Categoria de saúde e segurança e o indicador horário de trabalho nos fornecedores e facções

Categoria	Fornecedores e Facções	Horário de Trabalho
Saúde e Segurança	FORN1	De oito a cinco da tarde. E no sábado de oito ao meio dia. Mas toda vida saí onze.
	FORN2	De segunda a quinta de oito as dezoito. Sexta de nove as dezoito. E a gente não trabalha no sábado.
	F3	Assim... Eu gosto muito de trabalhar até mais tarde da noite, eu durmo até mais tarde geralmente, eu me levanto oito horas, oito e meia. Aí vou tomar banho, tomar café essas coisas. Depois eu começo a costurar nove e meia, dez horas! Aí eu tenho a minha rotina de casa... Eu faço almoço, tem um neto que mora comigo e eu cuido. Aí geralmente a tarde que eu trabalho bem porque eu fico só e a noite eu gosto muito de trabalhar e eu vou até às dez horas da noite, mas porque eu gosto de trabalhar a noite e durmo muito tarde e não consigo acordar cedo. Aí eu prefiro dormir o horário que eu gosto de dormir e trabalhar até mais tarde, mas é de mim mesmo.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

De acordo com os entrevistados, todos os fornecedores estão cumprindo o horário de trabalho e pausa que é imposto pela legislação da indústria e do comércio.

Para o indicador **condições de trabalho** todos os fornecedores dizem oferecer boas condições de trabalho aos seus funcionários, e quando foi perguntado se as empresas do Polo de Moda da José Avelino ofereciam boas condições de trabalho aos seus funcionários responderam que sim, pois oferecem ambiente de trabalho saudável e seguro, de acordo com o FORN1 antigamente as empresas que ela fornecia, algumas não ofereciam boas condições de trabalho para os seus funcionários. O fornecedor de serviço F1 diz não oferecer uma condição melhor para os seus funcionários por falta de condições financeiras como pode ser observado no Quadro 36.

Quadro 36 – Categoria de saúde e segurança e o indicador condições de trabalho nos fornecedores e facções

Categoria	Fornecedores e Facções	Condições de Trabalho
Saúde e Segurança	FORN1	Os que eu tenho contato, oferecem mas o que antigamente, já passei por uns que tive muita pena mas eu não vou ter pena mas não. Teve uns que ave maria explorava demais.
	FORN2	Sim, todos têm cadeiras boas. Um computador legível assim... Com uma tela boa né? A gente procura... Nós já tivemos uma funcionária que ela teve um problema de tendinite e precisava de um teclado especial e nós fizemos isso pra ela né? Precisava de uma estrutura, uma cadeira diferente... Problema na coluna, de uma estrutura uma cadeira diferente e a gente estão sempre muito atenciosos com esse colaborador!
	F1	Eu acredito que elas todas estão bem satisfeitas, né? A minha intenção é a de cada vez melhorar. Mas no momento eu não posso, porque até hoje mesmo nós tivemos uma reunião e eu estava dizendo pra elas, “ gente, a gente vai ter que melhorar mais na produtividade, porque ultimamente eu não estou tirando nem o da luz! ” Hoje mesmo, pra gente almoçar, eu tive que pedir emprestado para o meu filho...

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Já para o indicador **premiação** só o FORN1 de matéria prima paga comissão aos seus vendedores e o fornecedor de serviço F1, paga um prêmio quando suas costureiras dão uma melhor produção nas peças, ou seja, conseguem costurar mais rápidos as peças deixadas pelas empresas de confecção, como pode ser observado no Quadro 37.

Quadro 37 – Categoria de saúde e segurança e o indicador premiação nos fornecedores e facções

Categoria	Fornecedores e Facções	Premiação
Saúde e Segurança	FORN1	Só comissão mesmo
	FORN2	É... Não. O que a gente fornece é o almoço, esse almoço não é descontado de ninguém né? A gente tem o <i>Self service</i> aqui na empresa e a gente tem duas opções de carne e arroz e tem para quem faz dieta e tem pra quem tem problema de saúde e não pode comer muito sal..
	F1	Quando elas é... Produzem mais aí eu... Dou um prêmio, um agrado, um presentinho.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

De forma geral, na categoria de saúde e segurança, tanto os fornecedores, como facções, apresentam boas condições de trabalho, pois oferecem aos funcionários ambientes de trabalho seguros e saudáveis.

4.2.1.6 Clientes e não tradicionais na categoria saúde e segurança

Como se pode observar, para a categoria **saúde e segurança**, o Quadro 38 mostra a relação dos clientes e dos não tradicionais nos indicadores de horário de trabalho, condições de trabalho e premiação.

Quadro 38 – Categoria e seus indicadores de saúde e segurança nos clientes e gestor do *shopping* e galpão

Categoria	Indicadores	GG	GS	C1	C2	C3	C4
Saúde e Segurança	Horário de Trabalho	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
	Condições de Trabalho	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
	Premiação	Não	Não	Não	Não	Não	Não

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

O Quadro 38 mostra que os clientes e os não tradicionais a cadeia de suprimento não se diferenciam, todos com horário de trabalho positivo, condições de trabalho positiva e nenhum oferece premiação aos seus funcionários.

Em relação à categoria **horário de trabalho**, os clientes do Polo, afirmam ter horas de trabalhos de acordo com a legislação, no caso cumprir a carga horária de 44 horas semanais para o desenvolvimento de suas atividades. Já para o GS, o horário de trabalho praticado no *shopping* é definido pelos lojistas em relação aos seus funcionários. Na fala do GS e GG, fica claro que não fazem nenhum tipo de inspeção, em relação aos horários praticados pelos lojistas, em relação aos funcionários de suas lojas, tanto o *shopping*, como o galpão tem seus horários, segundo o GG funcionam com o horário de feirão como pode ser observado no Quadro 39.

Quadro 39 – Categoria de saúde e segurança e o indicador de horário de trabalho nos clientes e gestor do *shopping* e galpão

Categoria	Clientes e Gestor do <i>shopping</i> e Galpão	Horário de Trabalho
Saúde e Segurança	GG	Nós temos o horário do Empreendimento. O nosso empreendimento. São horários ainda considerados horários de feirão.
	GS	Também não [interfere no horário] e a gente deixa muito a critério do lojista né? Até porque ele tem a empresa dele lá e ele é responsável pelo o seu funcionário né? A gente não se mete nisso não.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Em relação à categoria **condições de trabalho**, os clientes do polo afirmaram oferecer boas condições de trabalho aos seus funcionários, e os gestores também afirmaram possuir boas condições de trabalho na estrutura física para os funcionários do galpão e do *shopping*, e também oferecer boas condições para as empresas de confecção. Para o indicador **premiação**, nenhum dos entrevistados afirmaram dar aos seus funcionários nenhum tipo de prêmio. Na categoria saúde e segurança os pesquisados apresentam boas condições de trabalho, com ambientes seguros e saudáveis.

4.2.1.7 Análise das empresas na categoria desenvolvimento de fornecedores

Como se pode observar no Quadro 40 as empresas se diferenciam em algumas práticas na categoria de Desenvolvimento de Fornecedores, havendo diferenças em alguns Indicadores.

Quadro 40 – Categoria e seus indicadores de desenvolvimento de fornecedores nas empresas

	Tipos de relacionamento	Confiança	Avaliação do Status do Fornecedor	Seleção de Fornecedores
E1	Longo Prazo	Sim	Não	Qualidade
E2	Longo Prazo	Sim	Não	Preço
E3	Longo Prazo	Sim	Não	Qualidade/Preço
E4	Longo Prazo	Sim	Não	Não tem
E5	Longo Prazo	Sim	Não	Preço
E6	Longo Prazo	Sim	Não	Qualidade/Preço
E7	Longo Prazo	Sim	Não	Qualidade/Preço
E8	Longo Prazo	Sim	Não	Qualidade/Preço
E9	Longo Prazo	Sim	Não	Qualidade/Preço
E10	Longo Prazo	Sim	Não	Preço
E11	Longo Prazo	Sim	Não	Preço
E12	Longo Prazo/Colaboração	Sim	Não	Diferenciado
E13	Longo Prazo/Colaboração	Sim	Não	Qualidade

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

O Quadro 40 mostra a relação das treze empresas pesquisadas para a categoria de Desenvolvimento de Fornecedores e seus indicadores: tipos de relacionamentos, confiança, avaliação do status do fornecedor e seleção de fornecedores. Como é o caso da empresa E3, quando fala que os seus fornecedores de matéria prima “só oferecem tecido. Não tem o que a gente ensinar a eles”, o gestor da empresa E3 deixa claro o indicador **tipos de relacionamentos** com fornecedores, e está se referindo à categoria desenvolvimento de fornecedores, que está dentro de colaboração. Uma das formas é o treinamento trocado pelas empresas, no entanto, deixa bem claro em sua fala, que faz um tipo de treinamento, que pode ser considerado como uma ação estratégica da empresa para ajudar as costureiras (faccões),

na produção das peças, não desenvolve esse treinamento para práticas sociais, mas para ensinar como vai querer a peça, é um treinamento de qualidade. Como se pode constatar na fala do gestor, no Quadro 41.

Das treze empresas pesquisadas a E3 foi a única que citou algum tipo de treinamento feito pela empresa aos seus fornecedores de serviço, e a empresa E13 citou o treinamento feito pela empresa Epson, situada em São Paulo, empresa essa que fornece maquinário para a E13, que veio para fazer um treinamento com os funcionários da E13, o que a gestora chama em sua fala de orientação. Como foi visto só as empresas E3 e E13 desenvolvem algum tipo de treinamento ou recebem treinamento dos seus fornecedores, lançando mão da estratégia de desenvolvimento de fornecedores, as demais não fazem e nem recebem nenhum tipo de treinamento por parte de seus fornecedores de nenhuma forma.

No indicador de tipos de relacionamentos, das treze indústrias analisadas, doze afirmaram ter relacionamentos de longo prazo com seus fornecedores, tanto os fornecedores de matéria prima, como seus fornecedores de serviços (facções). No entanto, a empresa E10 só tem relacionamento de longo prazo com suas facções, pois segundo a gestora da empresa, se o fornecedor de tecido não tiver o preço desejado a mesma troca fácil por outro fornecedor que tenha um melhor preço. Na fala da gestora da empresa E10, pode-se constatar melhor esse processo de troca de fornecedor de matéria prima. Em relação a proximidade com os seus fornecedores, só duas empresas-E12 e E13 falaram ter proximidade com seus fornecedores, a empresa E12 disse que, “suas facções tornaram-se da família”.

Na fala da gestora da empresa E13, está se referindo aos fornecedores de matéria prima, e para os fornecedores de serviço (facções) a gestora disse que mantém um relacionamento bastante próximo, pode-se constatar melhor essa proximidade na fala da gestora da empresa E13 como pode ser observado no Quadro 41. As demais empresas disseram que seus relacionamentos com os fornecedores de matéria prima eram somente de compra e venda, e com os fornecedores de costura eram só de produção, neste caso é um tipo de relacionamento transacional. O tipo de relacionamento encontrado para as empresas E3 e E13 é de colaboração, chamado de relacionamento colaborativo, pois a empresa E3 faz treinamento com os fornecedores de serviço (facções) e a empresa E13 sofre treinamento dos seus fornecedores de matéria prima. De acordo com a literatura as empresas E10 e E13 pode ter alguma vantagem em relação as outras empresas, pois costumam ter relacionamentos mais

próximos com os elos da sua cadeia de suprimento, portanto tem maior condição de sobressair no mercado, tão competitivo e globalizado, que é o ramo de confecção.

Quadro 41 – Categoria de desenvolvimento de fornecedores e o indicador tipos de relacionamentos nas empresas

Categoria	Empresas	Tipos de Relacionamentos
Desenvolvimento de Fornecedores	E3	Os nossos fornecedores só oferecem tecido. Não tem o que a gente ensinar a eles. O que a gente vai treinar é as costureiras, que é a nossa terceirização. Nosso fornecedor só fornece e pronto! Ensina né? Como a gente vai querer a peça, como a gente vai querer e tal. Se a peça piloto que ela fez esta dentro dos conformes aí a gente vai e pede pra ela acertar a peça... De alguma maneira tu tá falando de ensinado profissionalmente ou...
	E10	É porque hoje em dia para você ser fiel, a um fornecedor, depende do produto e preço. Né? Hoje em dia sinceramente eu não vou te comprar só porque eu te acho legal, te acho bacana, por que... Não! Eu vou comprar se tu tiver um preço bom e um produto bom. Né? Então depende de preço... Se for o fator preço, eu troco fácil.
	E13	A gente viaja para visitar alguns fornecedores, a gente vai nos fornecedores... É muitas vezes a gente vai propriamente fazer as compras... De vez enquanto a gente mesmo faz essas compras. Pra tá tendo esse relacionamento mais estreito com eles..
	E13	Também. Que costuram... As facções. Uma vez por mês o meu marido tá indo nas facções pra ver como é que tá, pra conversar com elas e ele faz uma consultoria com as costureiras. Ele ajuda elas a administrar o próprio dinheiro delas, pra que elas não entrem em dívidas. Não saibam cuidar do dinheiro delas e elas acabem se desmotivando em costurar por um problema pessoal. Elas não estão vendo o resultado naquilo que estão fazendo por não saber administrar e aquilo, desmotiva e começa a cair o rendimento. Aí uma vez por mês o meu marido tá na casa da costureira, vendo como é que tá a vida dela o que quê tá acontecendo. Se ela tá bem, se ela não tá bem, ela conversa e ele ajuda ela. Ele dá uma consultoria pessoal. .

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

No contexto pesquisado, as empresas mantêm relacionamentos de longo prazo, tanto com os seus fornecedores de matéria prima, como com os seus fornecedores de serviço, o que também gera vantagem para as empresas e para os demais elos da cadeia de suprimento.

No momento da entrevista com os gestores das respectivas empresas do Polo de Moda da José Avelino, foi pedido aos gestores das empresas para pontuar o nível de confiança que os mesmos teriam com os seus fornecedores. Segue no Quadro 42 o nível de confiança das treze empresas pesquisadas, em relação aos seus fornecedores de tecidos/aviamentos e seus fornecedores de serviço (facções), em uma nota de 0 a 10.

Quadro 42 – Confiança das empresas nos seus fornecedores

Empresas	Fornecedores matéria prima/nota	Fornecedores serviços (facções)/nota
E1	9,0	9,0
E2	10,0	10,0
E3	10,0	8,0
E4	8,0	8,0
E5	7,0	9,0
E6	10,0	8,0
E7	9,0	10,0
E8	9,0	7,0
E9	9,0	10,0
E10	10,0	7,0
E11	9,0	8,0
E12	8,0	8,0
E13	10,0	10,0

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Como pode ser observado no Quadro 42, as empresas se diferenciam em relação as notas dadas aos fornecedores. Neste caso, a empresa E13 apresentou nota dez para os fornecedores de matéria-prima e serviço, pois segundo a gestora da empresa E13, “são ótimos”. Já as empresas E6 e E19 deram uma nota dez para os fornecedores de matéria-prima e notas mais baixas para os fornecedores de serviço, pois segundo a gestora da empresa E6, sobre os terceirizados: “esses daí têm que eu estar em cima. A gente confia desconfiando porque tem que tá com a costureira... Tem que tá em cima”. Em sua fala a gestora da empresa E6 justifica a sua nota mais baixa aos terceirizados em relação a nota mais alta dada aos fornecedores de matéria-prima.

Para as treze empresas pesquisadas não houve identificação de nenhuma que faz **avaliação do status do fornecedor**. A única avaliação detectada foi a avaliação que as indústrias fazem aos seus fornecedores de matéria prima em relação à qualidade do produto comprado e a avaliação e inspeção dos fornecedores de serviços em relação a qualidade da peça produzida, como fica bem claro na fala das gestoras das empresas E3 e E2. De acordo com E13, sempre viaja para visitar alguns fornecedores de matéria prima, vai para fazer compras e tentar estreitar mais o relacionamento com esses fornecedores. Em relação as visitas feitas aos terceirizados E13 fala que vai uma vez por mês, não para inspecionar questões sociais, mas sim para oferecer uma consultoria pessoal para seus fornecedores (facções) como pode ser observado no Quadro 43.

Quadro 43 – Categoria de desenvolvimento de fornecedores e o indicador avaliação do status do fornecedor nas empresas

Categoria	Empresas	Avaliação do Status do Fornecedor
Desenvolvimento de Fornecedores	E13	Ah sim! Os terceirizados, as costureiras que produzem as peças sim! A gente visita pra ver como está sendo feito o processo né? Da Fabricação da Peça.
	E2	Sempre. Sempre eu tô lá, como por exemplo. Mando fazer uma referência, aí não deu certo. Aí eu tenho que ir lá, sempre vou lá. Também... Ate porque a gente compra fiado né? Aí tem que apurar o dinheiro pra gente pagar e tem que ir sempre lá.
	E13	Também. Que costuram... As facções. Uma vez por mês tá indo nas facções pra ver como é que tá, pra conversar com elas e ele faz uma consultoria com as costureiras.
	E13	Sim. A gente viaja pra visitar alguns fornecedores, a gente vai nos fornecedores... É muitas vezes a gente vai propriamente fazer as compras... De vez enquanto a gente mesmo faz essas compras. Pra tá tendo esse relacionamento mais estreito com eles.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

As treze empresas pesquisada não mostraram nenhum critério para a **Seleção de Fornecedores** em relação à riscos nos aspectos sociais, a empresa E4 disse não ter nenhum critério para escolher seus fornecedores, a empresa E12, fala que o critério é ter um tecido diferenciado. Já para o critério na escolha dos terceirizados (facções), a empresa E12 diz ser a qualidade. As empresas E1 e E13 afirmaram ser a qualidade o critério para a escolha de seus fornecedores de matéria prima. As empresas: E3, E6, E7, E8 e E9, disseram ser fator determinante para a escolha dos seus fornecedores a qualidade e o preço. As empresas: E2, E5, E10 e E11, afirmaram ter o preço como critério para escolher seus fornecedores como pode ser observado no Quadro 44.

Quadro 44 – Categoria de desenvolvimento de fornecedores e o indicador seleção de fornecedores nas empresas

Categoria	Empresas	Seleção de Fornecedores
Desenvolvimento de Fornecedores	E12	Não... Hoje, sabe qual é o critério de comprar... É um tecido, diferenciado. Tecido que talvez a gente encontre só naquelas lojas melhores aqui da feira. Entendeu? Que você não encontra no meio da rua! Dentro do galpão! Esse é o critério...
	E12	Assim, a gente tinha muita facção e a gente foi selecionando aquelas que davam menos trabalho... Trabalho que eu falo é... Pouca peça pra conserto entendeu? É o erro... Você manda a peça piloto, mas às vezes, a facção faz uma costura de um jeito que não é pra costurar. O que a gente preza muito é pela qualidade.
	E3	Menor preço e melhor qualidade!
	E13	Tem! Tem... Os melhores, a gente procura o melhor tecido, o melhor tinta, o melhor aviamento, o melhor linha, o melhor elástico... Esse é o critério! É ser o melhor! Mesmo que a gente pague um pouco mais por esse produto.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Em relação à categoria desenvolvimento de fornecedores, as empresas assumem algumas ações para treinar e ajudar fornecedores, mas os desenvolvimentos destas ações não lidam com as práticas sociais. Assim como os critérios usados pelas empresas na escolha de seus fornecedores não dizem respeito a nenhuma gestão de risco em relação às práticas sociais.

4.2.1.8 Análise dos fornecedores e facções na categoria desenvolvimento de fornecedores

O Quadro 45 mostra o resultado da categoria de Desenvolvimento de Fornecedores e seus indicadores: tipos de relacionamentos, confiança, avaliação do status do fornecedor e seleção de fornecedores.

Quadro 45 – Categoria e seus indicadores de desenvolvimento de fornecedores nos fornecedores e facções

Categoria	Indicadores	FORN1	FORN2	F1	F2	F3	F4
Desenvolvimento de Fornecedores	Tipos de Relacionamentos	Longo Prazo	Longo Prazo	Longo Prazo	Longo Prazo	Longo Prazo	Longo Prazo
	Confiança	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Sim
	Avaliação da Status do Fornecedor	Não	Não	Não	Não	Não	Não
	Seleção de Fornecedores	Qualidade/preço	Qualidade/preço	Não	Não	Não	Não

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Como se pode observar no Quadro 45, os fornecedores se diferenciam em algumas práticas. Em relação ao indicador **tipos de relacionamentos**, tanto os fornecedores de matéria-prima, como as facções mantêm relacionamentos de longo prazo com as empresas do Polo de Moda da José Avelino. Esta resposta foi observada também na resposta das empresas do Polo. Quanto ao tipo de relacionamento que FORN1 e FORN2 mantêm com as indústrias de tecidos e aviamentos, que os fornecem para distribuírem para as empresas do Polo, ambos disseram que são de longo prazo.

Para os fornecedores de matéria-prima (FORN1/FORN2), não existe nenhum tipo de treinamento desenvolvido pelos seus fornecedores. O FORN2 falou que faz treinamento com a sua equipe de representantes, que segundo a entrevistada, não são funcionários da empresa: “porque eles têm a empresa deles. “Eles são prestadores de serviços”. Segundo o FORN2, a empresa faz com os seus representantes um treinamento, chamado “pesquisa de moda”, para identificar as tendências do mundo da moda. Já para os seus clientes, as empresas do Polo de

Moda da José Avelino, o FORN2 falou que perceberam uma necessidade de colaborar na pesquisa de tendências e também na orientação de qual peça de roupa desenvolver com determinado tipo de tecido. De acordo com a fala do FORN2, percebe-se, que essa ação não é pontual, a entrevistada usa a expressão “esporádica, para dizer que é só no momento que o cliente tem uma dúvida, então o cliente quer tirar dúvidas, procura o estilista na loja, como pode ser observado no Quadro 46.

Já para as facções a única que citou algum tipo de colaboração foi a F2, disse que as empresas para qual fabrica, pede que a F2 mostre uma maneira mais rápida de produzir a peça (Quadro 46). Sendo que essa colaboração não diz respeito a práticas sociais.

Quadro 46 – Categoria de desenvolvimento de fornecedores e o indicador tipos de relacionamento nos fornecedores e facções

Categoria	Fornecedores e Facções	Tipos de Relacionamento
Desenvolvimento de Fornecedores	FORN1	Não. Esses aí eles não fazem não.
	FORN2	A gente tem uma equipe de estilista na loja, que eles fazem pesquisa de moda e a gente apresenta aí quando tem algum <i>preview</i> aí em Londres né? Algum tipo de desfile internacional elas fazem toda essa pesquisa em um site muito considerado, assim de nome e a gente apresenta para os representantes né? Então, o tipo de treinamento que a gente tem é com a nossa própria equipe de apresentação.
	FORN2	Com esse cliente da feira que eles não têm a oportunidade de ter o estilista dentro da fábrica né? E como eles não têm isso, eles muito copiam, eles trabalham muito fazendo essa coisa de copias, compra aqui e faz igual. Esse sim, a gente percebe esse tipo de deficiência. Para isso, nós temos nossos estilistas dentro da empresa, que dá algum tipo de esclarecimento com... Tipo, a questão de regimento de tecido, dizendo pra ele que tipo de peça fazer com aquele tecido, mas assim é uma coisa esporádica não tem data marcada, reuniões marcadas pra ser feito isso. Se o cliente precisa e tem uma duvida , tem o estilista pra tirar (FORN2).
	F2	Eles me pedem, eles me pedem uma maneira mais rápida para trabalhar. É, eles dizem assim: “ Dona Cleide, a nossa peça é essa daqui. Mas se a senhora acha que tem que mudar alguma coisa na peça, pra sair a produção mais ligeiro a senhora dê a sua opinião!”

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Quanto ao indicador **confiança**, os fornecedores de matéria prima (FORN1/FORN2) afirmaram ter confiança em seus fornecedores e clientes. Já para as facções, a única que afirmou ter confiança nas empresas para qual presta serviço, foi a F4. A facção F1 falou que não se sente segura com as empresas para qual presta serviço de costura, pois, “Eu não sei se tem[peças para costurar] ou se eles vão estar comigo”. Na fala do F1 percebe-se, a insegurança que o fornecedor de serviço possui em a empresa para qual fabrica deixar faltar produtos para costurar. F2 falou que trabalha com as empresas sempre “de orelha em pé...E

sem confiança”, pois de acordo com o F2 já foi enganada algumas vezes, deixa claro em sua fala que as indústrias já deixaram a desejar em relação à pagamento. Já para o F3, a confiança a qual se refere é a falta de participação das indústrias, com as facções, pois argumenta que mesmo trabalhando fora, as facções precisam de um maior apoio das indústrias.

Percebe-se na fala do fornecedor F3 como pode ser observado no Quadro 47, que sente falta de um apoio financeiro das indústrias e que sente falta de colaboração financeira, ou seja uma parceria mesmo das indústrias para com as facções. Da mesma forma, as indústrias em sua maioria, não tem um nível de confiança muito alto em relação às facções.

Quadro 47 – Categoria de desenvolvimento de fornecedores e o indicador confiança nos fornecedores e facções

Categoria	Fornecedores e Facções	Confiança
Desenvolvimento de Fornecedores	F1	Porque assim a insegurança, eu o que eu te digo... Eu não sei se tem ou se eles ainda vão estar comigo.
	F2	Eu vou para pegar pagamento, porque às vezes tem delas que não querem depositar na minha conta, aí me paga em dinheiro vivo. Que eu digo, eu sempre digo assim: “Eu só trabalho dessa maneira. É Peça pra lá e dinheiro pra cá!” Porque eu já fui enganada duas vezes! Aí você sabe que quando a pessoa é enganada duas ou três vezes, a pessoa já fica logo de...
	F3	Porque eu acho assim, deveria ter mais participação dos patrões e com os funcionários. Mesmo que trabalhando fora assim, porque sempre a gente precisa... Uma máquina dá o prego. Você que comprar uma máquina e você não está com o dinheiro. Poderia ser uma pessoa mais... “ Não fulano, eu vou aqui lhe dá o dinheiro para você comprar, a gente ajeita isso no pagamento...” Poderia ser mais...

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Sobre o nível de confiança, segue no Quadro 48 a resposta dos fornecedores de matéria-prima e fornecedores de serviço (facções) pesquisados, em relação aos clientes para qual prestam serviço e aos clientes para qual fornecem matéria prima, as empresas do Polo de Moda da José Avelino, em uma nota de 0 a 10.

Quadro 48 – Nota de confiança de 0 a 10 dada pelos fornecedores as indústrias do Polo de Moda da José Avelino

Fornecedores Matéria Prima	Nota dada para as empresas do Polo
FORN1	9,5
FORN2	9,0
F1	2,0
F2	10,0
F3	6,0
F4	9,0
F5	9,0

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Como pode ser observado no Quadro 48, os fornecedores se diferenciam em relação as notas dadas às empresas, tendo os fornecedores de matéria-prima dado notas 9,0 e 9,5 e os fornecedores de serviço (facções) notas de 2,0; 10,0; 6,0 e 9,0. As notas dadas por FORN1 e FORN2 mostram um excelente nível de confiança para com as empresas do Polo. No entanto para os fornecedores de serviço só o F2, F4 e F5, mostraram confiança satisfatória, já F1 e F3 não mostraram nível de confiança satisfatório em relação aos serviços prestados para as empresas do Polo.

Em sua fala a F1, deixa claro, que o seu nível de confiança é baixo em relação à empresa para a qual fabrica peças: “por que assim a insegurança, é o que eu te digo, eu não sei se tem ou se eles ainda vão estar comigo”. Em sua fala a F1 deixa claro, que a sua insegurança é em relação as peças trazidas pelas empresas, pois não sabe se vai ter peças para a mesma fabricar. Já para a F1 deu uma nota seis para as empresas que trabalha por que sente falta de participação dos patrões: “Porque eu acho assim, deveria ter mais participação dos patrões e com os funcionários”. De acordo com a literatura confiança é um atributo-chave para a SSCM.

Para os fornecedores pesquisados não houve identificação de nenhum que faz **avaliação do status do fornecedor**, nem os fornecedores de matéria prima e nem os fornecedores de serviço (Facções), em relação às práticas sociais dos seus clientes. O FORN1 visita os seus fornecedores em São Paulo, fala que é mais para ver o mercado e fazer pesquisa como pode ser observado no Quadro 49.

O FORN2 avalia o seu cliente, no caso as indústrias situadas no Polo, faz visitas e inspeções nas empresas para avaliar o crédito de limite para compras. Quando foi perguntado se o FORN2, visita seus fornecedores de tecido para fazer algum tipo de inspeção. Percebe-se, na fala da entrevistada Quadro 48, que a empresa visita seus fornecedores para fechar compras, e quem faz essas visitas é o diretor, mas não sabe informar se o diretor faz alguma inspeção em relação à sustentabilidade, mas deixa claro, que o governo deve estar tendo esse cuidado.

Para os demais fornecedores não foi identificado nenhum tipo de inspeção, pois quando visitam as empresas para qual fabricam, disseram ser somente para buscar pagamento. Corroborando com o que foi pesquisado nas empresas de confecção do Polo a F1, fala que

quando a empresa faz algum tipo de inspeção é para verificar a qualidade do produto em relação a sua fabricação.

Quadro 49 – Categoria de desenvolvimento de fornecedores e o indicador avaliação do status do fornecedor nos fornecedores e facções

Categoria	Fornecedores e Facções	Avaliação do Status do Fornecedor
Desenvolvimento de Fornecedores	FORN1	Não. Eu visito, mas só que eles querem tipo... Eles estão em São Paulo, mas querem que a gente vá com eles para a China pra dizer o produto que a gente quer dá uma dica pra eles e eu nunca fui. Mas pra São Paulo eu sempre vou. Até mesmo para ver o mercado né? Pesquisa né? É mais é pesquisa mesmo.
	FORN2	Não. Bem, quem faz a compra é o nosso diretor né? E ele faz a compra pessoalmente na empresa, então ele vai pra comprar... Não sei se há um tipo assim uma... Uma inspeção profissional, não há! Acredito que ele vê todo o processo da empresa lá né? Quanto essa parte de sustentabilidade, essas coisas... Acho que o próprio governo está tomando esse cuidado de fazer com essas empresas né?
	F1	Eu não saio de casa nunca. Só... Só a Mira Mary, que o rapaz vem.... Porque assim, eles estão começando agora e estão com a mesma insegurança que... que...
	F2	Eu vou para pegar pagamento, porque às vezes tem delas que não querem depositar na minha conta, aí me paga em dinheiro vivo. Que eu digo, eu sempre digo assim: “Eu só trabalho dessa maneira. É Peça pra lá e dinheiro pra cá!” Porque eu já fui enganada duas vezes! Aí você sabe que quando a pessoa é enganada duas ou três vezes, a pessoa já fica logo de...
	F3	Só quando eu vou atrás do pagamento e atrás de querer matar o patrão. (risos).

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Para os fornecedores pesquisados não houve identificação de nenhum que faz **seleção do fornecedor** para avaliação de riscos sociais. A única avaliação para selecionar seus fornecedores detectada foi a avaliação da qualidade da matéria prima comprada para revenderem para as empresas do Polo de Moda da José Avelino, feita pelo FORN2, e do preço, qualidade e diferenciação do produto (matéria prima oferecida, tem que se destacar em diferenciação e inovação) pelo FORN1. Em sua fala o FORN 1 deixa claro: “Preço! Praticamente é o preço porque como a gente trabalha com um produto... É o que define realmente é o preço mesmo”. E complementa dizendo que faz sua compra de fornecedores variados para revender para as empresas do polo.

Percebe-se, em sua fala, que o FORN1 escolhe as indústrias de matéria prima onde compra para revender para as empresas do Polo de Moda da José Avelino, a indústria que fabricar produto inovador, pois segundo o FORN1 os seus clientes só compram se tiver essa inovação. Em relação ao FORN2 para escolher seus clientes, no caso aqui as empresas

situadas no Polo, segundo a entrevistada a empresa tem dois critérios. De acordo com o FORN2, a escolha do cliente é feita pela avaliação de crédito, se o cliente possui nome limpo no Serviço de Proteção ao Crédito (SPC), para saber a situação atual, como pode ser observado no Quadro 50.

Quadro 50 – Categoria de desenvolvimento de fornecedores e o indicador seleção do fornecedor nos fornecedores

Categoria	Fornecedores	Seleção do Fornecedor
Desenvolvimento de Fornecedores	FORN1	Vários fornecedores, de quem trazer mais diferencial. Hoje em dia, hoje no momento a gente tá praticamente assim, escolhendo quem trás algum diferenciado porque o cliente só quer diferenciado né?
	F1	Não. Na verdade é aquela coisa mais cega. Mas é sempre na confiança né?
	FORN2	Temos. Temos sim... É... Não é discriminando ninguém, mas a gente precisa ter muito cuidado com o crédito né? Porque o mercado hoje tá meio inseguro, está muito instável. Então o... Pro cliente comprar aqui com a gente ele precisa ter pelo menos, compra em dois fornecedores e ter nome limpo no mercado né?
	F3	Não. Nunca tive não.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Para as facções não foi identificado nenhum tipo de seleção do fornecedor. Percebe-se que para esses fornecedores pesquisados, que fazem parte do contexto do Polo de Moda da José Avelino, não existe nenhum critério para a escolha dos seus clientes e nem dos seus fornecedores relacionados com a gestão de risco das práticas sociais da sustentabilidade.

4.2.1.9 Clientes e Não tradicionais na categoria desenvolvimento de fornecedores

O Quadro 51 mostra a relação dos clientes e não tradicionais pesquisados para a categoria de Desenvolvimento de Fornecedores e seus indicadores: Tipos de Relacionamentos, Confiança, Avaliação do Status do Fornecedor e seleção de Fornecedores

Quadro 51 – Categoria e seus indicadores de desenvolvimento de fornecedores dos clientes e gestor do *shopping* e galpão

	Tipo de relacionamento	Confiança	Avaliação do Status do Fornecedor	Seleção de Fornecedores
GG	Longo Prazo	Sim	Não	Seleção Pessoal
GS	Longo Prazo	Sim	Não	Seleção Pessoal
C1	Longo Prazo	Sim	Não	Preço/Qualidade/Novidade
C2	Longo Prazo	Sim	Não	Preço/Qualidade
C3	Longo Prazo	Sim	Não	Qualidade/Atendimento
C4	Longo Prazo	Sim	Não	Preço

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Para o indicador **tipos de relacionamentos**, os clientes e os não tradicionais afirmaram manter relacionamentos de longo prazo. Percebe-se na fala do C1 que sempre compra das mesmas empresas quando vai no Polo, o que faz é acrescentar uns novos, mas os antigos permanecem, corroborando o C3 responde de forma similar. Quanto aos relacionamentos mais próximos, quando foi perguntado ao GG, se ele mantinha relacionamento mais próximo com os donos das empresas, respondeu. “sim”. O entrevistado GG deixa transparecer em sua fala que é muito ligado às empresas que tem box em seu galpão, mantém com essas, relacionamentos bem próximos, como pode ser observado no Quadro 52.

Quadro 52 – Categoria de desenvolvimento de fornecedores e o indicador tipos de relacionamento nos clientes e não tradicionais

Categoria	Cientes e Não Tradicionais	Tipos de Relacionamento
Desenvolvimento de Fornecedores	GG	Eu estou aqui diretamente com eles pegando na mão de cada um, abraçando Cada Um, ouvindo cada um então eles têm um relacionamento muito próximo.
	GS	Exato né. Então continuam. O pessoal aqui a rotatividade é baixa. Agora, como a gente fez algumas ampliações, aí vieram novos, mas não por conta de rotatividade. Criei aqui um segundo andar...
	C1	Não. Os mesmos e pessoas diferentes... Cada vez que venho eu sempre procuro inovar, alguma novidade.
	C3	Sempre eu compro na mesma loja. E a cada dois meses que a gente volta. Vamos vendo outras peças, a gente acaba também comprando nessas outras lojas.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

No que se refere ao indicador **confiança**, tanto os clientes das empresas do Polo confiam em seus fornecedores (ou seja, empresas do Polo), como os não tradicionais confiam em seus lojistas (empresas do Polo).

Para os clientes e não tradicionais pesquisados, não houve identificação de nenhum que faz **avaliação do status do fornecedor**, nem os clientes de atacado, que compram no Polo de Moda da José Avelino e nem dos não tradicionais, dono do galpão e do *shopping*, em relação às práticas sociais. Da mesma forma, sobre as empresas pesquisadas e os fornecedores de facção.

No que diz respeito à **seleção do fornecedor** para práticas sociais, nenhum respondente possui critérios bem definidos. Com as análises realizadas, a única avaliação para selecionar seus fornecedores detectada foi a avaliação da qualidade e atendimento, pelo C3; qualidade, preço e novidade, pelo C1; preço e qualidade, pelo C2; e preço, pelo C4. Já para o GG e GS, o critério usado para a seleção das empresas que vão ocupar o galpão e o *shopping*, é um

critério de seleção pessoal, segundo os gestores dos empreendimentos. Na fala do GG, deixa claro como faz essa seleção. Já para o GS, a sua seleção é pessoal, e sem formalidades como pode ser observado no Quadro 53. Percebe-se na fala do GS, que seleciona as indústrias, que vai fazer parte do *shopping*, mais por indicação. Nas entrevistas foi achado que os gestores GG e GS fazem a seleção das empresas que vão compor o galpão e o *shopping*, para a ocupação dos espaços, seja loja, ou seja box, mas não para práticas sociais.

Quadro 53 – Categoria de desenvolvimento de fornecedores e o indicador seleção do fornecedor nos clientes e não tradicionais

Categoria	Clientes e Não Tradicionais	Seleção do Fornecedor
Desenvolvimento de Fornecedores	GG	De início foi de forma artesanal como assim eu falei para você antes. Hoje nós estamos com mais profissionalismo. Hoje eu entrevisto essa pessoa, eu vejo qual a habilidade que ela tem dentro do setor E se ela realmente está pronta para estar aqui. Mostro algumas, alguns tipos de até de ameaças, para ela mesmo, até para ela ter consciência do que está a montar porque eu sempre costumo falar: "uma empresa ela precisa não é só do dinheiro, mas você tem que conhecer bem aquilo que você compra, você pode até não ter dinheiro, mas que você tenha bom conhecimento daquilo que você for comercializar".
	GS	Olha na verdade é... A seleção é muito pessoal, não existe uma regra formal, um cadastro, um centro buscando informações não. É através da conversa, do papo aí a gente pega o telefone, um telefone o outro liga. Eles vêm muito uns indicados por outros.
	C1	Qualidade né! Novidade.
	C3	Tem! Por exemplo, preço e qualidade!

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Com essas discussões, em relação à categoria desenvolvimento de fornecedores nenhum dos pesquisados desenvolvem ações para selecionar, ajudar, inspecionar ou treinar seus fornecedores para práticas sociais. A partir de todas as entrevistas coletadas com os atores envolvidos na cadeia de suprimento do Polo de Moda da José Avelino, foi possível utilizar os critérios de análise e então delinear uma análise das pressões e incentivos das práticas organizacionais das empresas selecionadas junto à sua cadeia de suprimentos.

4.3 Pressões e incentivos das práticas organizacionais

Como apresentado na pesquisa, as empresas, fornecedores, clientes investigados, pertencem à cadeia de suprimento do Polo de Moda da José Avelino, no entanto, prefeitura, AJAA (Associação dos Gestores dos Empreendimentos do Polo de Negócios e adjacências), gestores do galpão e *shopping* considerados na seguinte pesquisa como atores não tradicionais à cadeia de suprimento, pois fazem parte do campo organizacional comum aos pesquisados, mas não à cadeia de suprimento. Dessa forma todos os investigados pertencem a um campo

organizacional comum. Para essa dissertação o isomorfismo institucional foi um dos aspectos selecionado como suporte teórico (DIMAGGIO; POWELL, 2005). O processo de isomorfismo pode ser decorrente de três mecanismos: o isomorfismo coercitivo, os processos miméticos e as pressões normativas (DIMAGGIO; POWELL, 2005).

Com relação ao isomorfismo mimético, este pode ser caracterizado como a incorporação, e a imitação de modelos existentes em outras organizações. De acordo com as respostas das empresas, elas não se baseiam em nenhuma empresa do setor para conduzir suas ações de pesquisa de tendências, ou seja, as empresas do polo não se inspiram umas nas outras para criação dos modelos de suas peças. A empresa E13 falou que “a sua inspiração vem de algumas lojas internacionais” e a empresa E11 falou que “se baseia nas maiores empresas de São Paulo”, não sendo identificado nenhum tipo de isomorfismo mimético nas treze empresas pesquisadas no quesito pesquisa de tendências. Para os clientes, fornecedores e não tradicionais (GG e do GS), não foi identificado nenhuma prática com relação ao isomorfismo mimético. No entanto todas as empresas do contexto pesquisado possuem o mesmo processo de terceirização para a fabricação de suas peças para vender no polo, todas incorporam o mesmo modelo de produção, seja para aumentar a quantidade de peças fabricadas, seja para terem preços competitivos em seus produtos. Podendo as empresas do polo sofrerem de isomorfismo mimético.

No que se refere ao isomorfismo normativo, em relação à treinamento ofertado pelo governo para a profissionalização dos funcionários, a empresa E1 falou que logo no começo da sua empresa o Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE) ofertou um treinamento gratuito para os seus funcionários, no entanto E1 afirmou ter sentido pouca melhora na qualificação dos seus funcionários. De forma complementar a empresa E2 situada no galpão falou que o SEBRAE passou oferecendo treinamento, mas não voltaram posteriormente. Já a empresa E6 disse que quando tinha mais funcionários, esses fizeram um treinamento pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), e após esse treinamento elas melhoraram bastante a sua produção. A empresa E8 disse que o SEBRAE ofertou um treinamento para a sua empresa na área administrativa, no entanto na percepção do gestor não agregou muita coisa para a qualificação dos seus funcionários como pode ser observado no Quadro 54.

Ainda analisando questões de profissionalização, segundo a empresa E10, o CDL (Câmara de Dirigentes Lojista) ofertou treinamento para os seus funcionários, mas não

fizeram efetivamente. Em relação aos fornecedores e os gestores do *shopping* e galpão, não houve nenhum treinamento oferecido pelo governo para melhorar a sua formação profissional. Já para os clientes de atacado, que compram no Polo, o cliente C2 respondeu quando foi perguntado se tinha recebido algum treinamento na sua loja, para seus funcionários, disse ter recebido treinamento do SEBRAE na parte de vendas. E quando foi perguntado se tinha existido uma melhora na profissionalização dos seus funcionários, C2 respondeu: “bastante”. O consumidor C1 disse quando foi perguntado sobre o treinamento ofertado pelo governo para melhorar a profissionalização, que o SEBRAE, “sempre aparece na cidade, e convocam as pessoas para dar treinamento de vendas”, Não percebe-se para as indústrias pesquisadas desse contexto destaque para o isomorfismo normativo, no entanto para os clientes C1 e C2, percebe-se um destaque para o isomorfismo normativo, no entanto esse destaque não impacta nas práticas sociais, segundo o C1 e C2, a convocação que o SEBRAE faz na cidade para dar treinamento é na parte de vendas, com o intuito de melhorar a qualidade do atendimento das vendedoras das lojas em relação aos seus clientes.

Considerando o isomorfismo coercitivo, de acordo com as empresas pesquisadas, as empresas E1, E4, E8, E10, E11, citaram o governo e os impostos como pressões sofridas por suas empresas. A empresa E12 falou que a pressão que está sentindo é a ação da prefeitura de tirar a feira de rua. Corroborando a empresa E9 também citou que está sofrendo pressão da prefeitura. As empresas E2, E6 e E7 não identificaram nenhum um tipo de pressão e a empresa E13 citou que se sentia pressionada pelos clientes, pois esses queriam novidades. Percebe-se na fala da gestora da empresa E13, que essa é a pressão que mais afeta sua empresa, a exigência do mercado por novos lançamentos. Segundo ela, “a nossa pressão que a gente tem hoje, a cada dia é estampas novas, ideias novas e modelos novos...essa é uma pressão muito forte”. A empresa E3, cita que está sofrendo pressão da prefeitura, pois todas as lojas, tem que ter CNPJ e emitir nota fiscal em todas as lojas do Polo para, “compras acima de R\$ 30,00”.

Em relação aos fornecedores de matéria prima só o FORN1 cita pressões sofridas pelo governo, em relação ao pagamento de impostos, e a pressão percebida pela C1, é a pressão do seu cliente (consumidores finais da cadeia de suprimento) sempre querendo novidades. Para o GG, a pressão sofrida hoje no Polo pelo seu galpão, é um processo de regulamentação exigido pela prefeitura, em relação as condições físicas do galpão para conseguir a legalização por meio da obtenção do alvará de funcionamento. Corroborando apesar da prefeitura ser considerado como um dos atores não tradicionais, por não ter uma participação direta na

cadeia de suprimento do Polo, o impacto percebido pelo GS vem das pressões exercidas pela prefeitura para regulamentações do espaço físico dos empreendimentos do polo.

Quadro 54 – Pressões e incentivos nos pesquisados

Isomorfismo	Empresas	Mimético	Empresas	Normativo	Empresas	Coercitivo
Pressões e incentivos	E13	Sim, a gente sempre tem sim, empresas que a gente se inspira né? Tem algumas lojas internacionais que a gente se inspira muito.	E8	Sim, pelo SEBRAE, foi ofertado. É, algumas coisas, mas sem muita objetividade. É... Eles foram na empresa, né? Ofereceram um <i>pendrive</i> , que falava um pouco sobre administração, sobre algum tipo de organização, mas nada a informar como a gente deveria se portar diante do próprio governo. Como... É... Que o funcionário deve está regularizado, como que nós vamos pagar nossos impostos... É... Nada! Tem muitas... Eu tenho um conjunto de regras muito grande, pra você seguir, mas não é detalhado como a gente deve fazer eu não vi isso em momento algum.	E12	Agora esse negócio do... Do... De tirar essa feira daqui, a pressão que a gente tá sentindo é essa. Porque até então, não existia aqui era um lugar ótimo de a gente sobreviver né? Todo mundo sobrevivendo! Porque ninguém tem dinheiro para ficar rico! Isso faz tempo... Né? Que a gente não ganha dinheiro para ficar rico. A gente ganha dinheiro no mês que dá só para pagar a conta, e o pouquinho ... Aquele pouquinho que sobrou, já vai tudo embora é assim! Essa é a vida de quem vive hoje aqui no Brasil.
	E11	A gente se... Eu me baseio, veio como a gente diz moro em São Paulo a mídia e o marketing... É... Fazer uma coisa mais diferenciada, produto melhor, me baseio nas maiores, mas aqui em Fortaleza em poucas.	C2	Fez sim! Vendas! Treinamento de balconistas né? Então foi feito isso aí. É... Por exemplo, sistema, programa de caixa para é... Colocar código de barras nas mercadorias! Os cursos a gente paga, só que assim... o SEBRAE entre com 50% e a gente paga o 50%.	GG	Evidentemente estamos passando por um processo de pressão muito grande. É um processo de regulamentação, eu não considero muito de regulamentação, mas eu considero sim termo uma medida de regulamentação muito severa. E agora, nós estamos passando por um processo de regulamentação para que tenhamos o alvará definitivo

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Em relação a Associação dos Gestores dos Empreendimentos do Polo de Negócios e Adjacências (AJAA), considerada na seguinte pesquisa como ator não tradicional à cadeia e pertencente ao campo organizacional. Quando foi perguntado as empresas se associação do setor impunha alguma regra de como atuar no polo, a empresa E1 respondeu que a AJAA impunha alguma regra sim, como pode ser observado no Quadro 54. Percebe-se na fala da E1, que a associação do polo só impõe algumas regras, a partir da exigência do governo e prefeitura. Em sua fala a E4 diz: “ninguém nunca vê essa associação”. Percebe-se na fala da E8 que não tinha conhecimento da AJAA. Já para a E10 responde que “nunca teve nem um tipo de contato com essa associação”. De acordo com a E13: “Não, a gente não tem nenhum vínculo, não tem nada com a AJAA, não tem impedido nada”. De acordo com a E11: “É até impõe, mas para gente nunca é repassada e se todo mundo fosse seguir as regras a gente não consegue fazer nada”. Já para as empresas: E2, E3, E5, E6, E7, E9 e E12, a AJAA não impõe nenhuma regra de como atuar no polo. Segundo o GG a AJAA é uma associação bastante atuante no polo (Quadro55).

Quadro 55 – Resposta das empresas e do gestor do galpão em relação a Associação dos Gestores de Empreendimentos do Polo de Negócios da Rua José Avelino e Adjacências (AJAA)

	Empresas e Gestor do Galpão	Respostas em relação á AJAA
Respostas das empresas/gestor do galpão	E1	As regras é a de... As regras que ditas principalmente pelo governo, pela prefeitura né? Ahh Manequins que são retirados de nossas lojas né? A exposição que dificultou tirando os manequins da entradas das lojas né?
	E8	A associação... Existe uma associação específica pra José Avelino? Certo! Para estar lá, que eu saiba, não! Mas essa associação, as pessoas que organizam... Bem, eu sei que algumas pessoas que organizavam lá, o local, pelo menos da rua. Eles certamente fazem parte, desta associação. Correto? Eles impunham algumas regras, algumas coisas que eu não sei se eram Legais. Legais mesmo no sentido de legalidade. Cada um ali tem...
	GG	hoje somos uma associação, composta por 22 diretores de empreendimento então nós somos 22, inclusive eu sou diretor também desta associação da condição de primeiro secretário. Nosso diretor presidente do galpão pequeno empreendedor, hoje é o presidente da associação que é AJAA.Associação dos gestores de empreendimento do Polo de moda da José Avelino e adjacências. Então a finalidade desta associação, é a proteção ou seja para resolver a questão social, a questão de qualquer ato que vier em relação ao nosso polo. É a defesa do nosso polo! Então a associação tem o objetivo de defender o colo e de sustentabilizar o polo, então nós trabalhamos em conjunto que vive nessa empreitada de regulamentação. Inclusive de projetos, enfim... Até hoje nenhum dos nossos Empreendimentos foi interditado porque nós temos realmente um trabalho é... Forte diante da sociedade. Então os nossos Empreendimentos, são associados com mais 20 empresários do mesmo Ramo e estamos cada vez mais fortalecido, a tendência Nossa é cada vez mais esta sustentável e mais fortalecido...(GG).

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Percebe-se que a associação não é legitimada no campo organizacional pelas empresas, pois algumas empresas nem conhecem, e que essas empresas não sofrem o isomorfismo coercitivo por parte da associação. Essas pressões percebidas pelas empresas, fornecedores e clientes, não impactam diretamente na análise da dimensão social da sustentabilidade. No entanto a prática exigida pela prefeitura e governo estadual, conforme E3, das empresas que tem loja nos *shoppings* serem formalizadas, e a regulamentação dos empreendimentos do Polo de Moda da José Avelino, em relação às condições físicas dos empreendimentos (alvará de funcionamento), isso impacta no social, pelo menos em relação às condições de trabalho, e alguns outros elementos das categorias e indicadores escolhidos, para analisar as práticas sociais da cadeia de suprimento do Polo de Moda da José Avelino. Nessa linha pode-se considerar que as empresas do Polo sofrem o isomorfismo coercitivo, por parte da prefeitura e do governo estadual.

4.4 Discussão dos resultados

Como indicado por DiMaggio e Powell (1983), quando um conjunto de organizações emergem no campo organizacional, os atores organizacionais tendem a tornar suas organizações cada vez mais homogêneas. Tais aspectos auxiliam as empresas buscar autodefesa frente aos problemas para quais não tem soluções (CARVALHO; VIEIRA, 2003). Este é o caso das empresas situadas no Polo de Moda da José Avelino. Após a análise foi constatado que as cadeias de suprimento das empresas do Polo são semelhantes, não havendo diferença para as empresas situadas nos *shoppings* e empresas situadas nos galpões, ambas possuem o processo de fabricação terceirizados pelas facções, seja para reduzir custos, seja para produzir mais, seja para manterem-se competitivas no mercado popular. Podendo ser identificado nas empresas isomorfismo mimético em relação as práticas de terceirização das empresas em relação a fabricação dos seus produtos para venderem no polo.

Já para o governo a pressão coercitiva se dá para os *shoppings* e galpões quando exige formalização das empresas e alvará de funcionamento das instalações. Isso impacta no social em relação a condições de trabalho e cumprimento do horário de trabalho segundo a legislação. Tendo então dado positivo para a categoria de saúde e segurança em alguns indicadores, como ambiente de trabalho com boas condições físicas, com a inclusão de responsabilidades e padrões. Corroborando com Gold, Seuring e Beske (2010), quando relatam que as pressões externas advindas do Governo, clientes e outros *stakeholders*

funcionam como elementos impulsionadores. No caso aqui do contexto do Polo, o governo funciona como elemento impulsionador em forma de pressão para as mudanças sofridas no polo, no entanto não foi encontrado nenhum tipo de incentivo para práticas sociais.

Foi constatado que mesmo sem a exigência do governo para que os comerciantes situados nos galpões sejam formais, ou seja possuam empresa aberta (CNPJ), como é exigido para os lojistas situados nos *shoppings*, a maioria dos comerciantes dentro do universo pesquisado situados nos galpões, possuem CNPJ. Isso impacta nas práticas sociais, pois oferece melhorias para os funcionários dessas empresas, no sentido de trabalharem de carteira assinada, pois garante os direitos previstos por lei, por exemplo, em caso de demissão, de serem associados aos sindicatos da categoria, de terem suas cargas horárias de trabalho cumpridas dentro da legislação etc.

Em relação a pressões e incentivos, em seu estudo Seuring e Müller (2008b) constataram que os clientes e governo exercem as maiores pressões e incentivos nas empresas para adoção da sustentabilidade. No caso das empresas do Polo, os clientes do universo pesquisado, só se preocuparam na sua maioria com o preço e a qualidade do produto, o oposto do que os autores Beske, Land e Seuring (2014) dizem, que os consumidores querem cada vez mais produtos de cadeias que adotam práticas ambientalmente corretas e socialmente justas.

Corroborando Ciliberti, Pontrandolfo e Scozzi, (2008), acharam em sua pesquisa com PME, que o comportamento do cliente não é *driver*, ou seja, um impulsionador para as PME transferir comportamento socialmente responsável para os parceiros da cadeia de suprimento e sim os valores pessoais do proprietário. Assim como achado na presente pesquisa, a empresa E13 foi a única tida com um comportamento socialmente responsável, sendo esse comportamento por motivação pessoal do proprietário.

Em relação à categoria Responsabilidade Social, segundo os autores Pagell e Wu (2009) os problemas mais comuns vinculados aos aspectos sociais são: trabalho escravo, trabalho ilegal e trabalho infantil. Para os autores Maloni e Brown (2006), quando as empresas insistem em ignorar esse tipo de problema, estão assumindo um grande risco de prejudicar a cadeia como um todo. Deste modo, o importante para o indicador trabalho escravo, trabalho ilegal e trabalho infantil é que ele seja negativo. O que é o caso do setor de confecção popular de Fortaleza, pois na fala dos entrevistados por unanimidade as empresas pesquisadas

afirmam não existir trabalho escravo, trabalho ilegal e trabalho infantil, nas suas empresas, e também em seus fornecedores.

Apesar dos indicadores de trabalho escravo, trabalho ilegal e trabalho infantil apontaram a não existência de casos na cidade, o que é positivo, no entanto quando as empresas E3, E4, E5, E8 e E12, afirmaram ter funcionários em suas empresas sem carteira assinada, mesmo todas possuindo CNPJ, ou seja, firma registrada na junta comercial, e os terceirizados do contexto pesquisado quando possuem funcionários informais, nenhum tem carteira assinada e nenhuma facção possui CNPJ, ou seja firma registrada. Fica o questionamento, até que ponto esse tipo de trabalho informal pode ser considerado trabalho ilegal, as empresas não percebem o trabalho ilegal, mas seria interessante debater sobre a questão da informalidade nesse contexto do mercado popular, pois é algo que tem um peso muito grande nessa discussão das práticas sociais implementadas por essa cadeia de suprimento. A organização não deve apoiar, se envolver ou infringir as regras estabelecidas pela legislação (CILIBERT; PONTRANDOLFO; SCOZZI, 2008; PAGELL; WU, 2009; YAWAR; SEURING, 2015).

As empresas e demais atores do Polo apresentam um comportamento ético, pois contribuem para o desenvolvimento econômico na geração de emprego e renda. De acordo com Maloni e Brown (2006), as práticas de geração de ocupação e renda, representam iniciativas que fornecem grande desenvolvimento para a sociedade onde as cadeias estão inseridas. Como é o caso das empresas do polo são geradoras de emprego e renda, tanto diretos, como indiretos. Na perspectiva de cadeia de suprimento alguns autores concordam que, a organização deve contribuir para o desenvolvimento econômico, visando aumentar a qualidade ambiental e a qualidade de vida da sociedade (YAWAR; SEURING, 2015; FREISE; SEURING, 2015).

Em relação à preocupação ambiental deixam a desejar, não demonstraram nenhuma preocupação quanto ao processo de produção e quanto ao descarte dos seus resíduos. De acordo com Gavronski (2016), atualmente os maiores impactos considerados vêm do processo de produção. Há uma crescente expectativa de consumidores e partes interessadas para que as empresas sejam totalmente responsáveis por suas operações comerciais e para demonstrar claramente o seu impacto ambiental e comportamento ético (ASHBY; LEAT, HUDSON-SMITH, 2012).

Além disso, a organização deve desenvolver ações filantrópicas e trabalhos com as comunidades locais (CAMPOS; ALVES; PEDROZO, 2014; CILIBERT; PONTRANDOLFO; SCOZZI, 2008). Para os autores Carter e Jennings (2004), as práticas de ética, filantropia e meio ambiente, deveriam ser introduzidas em cadeias que se preocupassem em ser mais responsáveis socialmente. No contexto pesquisado foram identificadas práticas éticas e a maioria dos pesquisados fazem algum tipo de doação, com exceção do FORN 2, que além de doação mantém em sua empresa o programa do menor aprendiz.

O desenvolvimento de minoria é o desenvolvimento daquelas populações que são consideradas minorias em termos de população pela virtude de sua religião, raça e etnia (CARTER; JENNINGS; 2004). Para os pesquisados do contexto, todos afirmaram não ter nenhum problema na contratação de minorias. O autor Barrientos (2008) fala que, é a igualdade de tratamento de mulheres e transgêneros, atendendo às suas necessidades especiais e atribuição de direitos iguais no ambiente de trabalho. As empresas pesquisadas afirmaram manter tratamento igualitário para todos os seus funcionários diretos e indiretos e afirmaram não ter problemas em contratar homossexuais, e algumas afirmaram ter homens na função de costureiros.

Em relação à categoria de Saúde e Segurança, no contexto das empresas do Polo de Moda da José Avelino, não foi encontrada nenhuma prática irregular em relação ao salário dos funcionários, horas prolongadas de trabalho e também nenhum tipo de exploração para com os funcionários. A organização não deve apoiar ou pagar aos seus funcionários salários mais baixos que o permitido pela legislação (PAGELL; WU, 2009; YAWAR; SEURING, 2015). De acordo com Ciliberti, Pontrandolfo e Scozzi, (2008), saúde e segurança incluem saúde física e mental, que são diretamente relacionados a segurança e higiene no local de trabalho. Isto também descreve condições de trabalho perigosas o que poderia deixar efeitos a longo prazo sobre a saúde do trabalhador.

As boas condições de trabalho para os funcionários não se resumem só em conforto físico, mas para os autores Klassen e Vereecke (2012) e Lindgreen e Swaen (2010), incluem também não ter salários baixos, horas de trabalho prolongadas, ter direito a formar sindicatos, trabalhar por contrato e não explorar o funcionário. Esses aspectos foram identificados no contexto das empresas do Polo de Moda da José Avelino, pois não foi encontrada nenhuma prática irregular em relação ao salário dos funcionários, horas prolongadas de trabalho e também nenhum tipo de exploração para com os funcionários. No entanto os terceirizados, de

acordo com a fala dos entrevistados não assinam nenhum tipo de contrato para a prestação dos seus serviços junto as empresas do polo, sendo tudo fechado verbalmente. E no contexto dos pesquisados nas facções, a F3 relatou trabalhar durante a noite, o que pode impactar no indicador condições de trabalho, pois trabalhar á noite pode acarretar problemas em sua saúde à longo prazo.

Nos dias de hoje, no mercado global, se uma empresa faz parte de uma cadeia de suprimentos, não pode ignorar as práticas de seus fornecedores, clientes e demais envolvidos, precisa estar bem ciente das expectativas e pressões das partes interessadas (SHARFMAN; SHAFT; ANEX, 2009). De acordo com Ciliberti, Pontrandolfo e Scozzi, (2008), os critérios usados pelas empresas na escolha de seus fornecedores servem para gerir riscos ao longo da cadeia de suprimento. Segundo Melo et al. (2015), é imprescindível dedicar maior atenção às práticas responsáveis pela seleção de fornecedores, já que estas têm como objetivo a escolha dos parceiros a montante da cadeia de suprimento.

O recente estudo de Freise e Seuring (2015) identificam que a gestão do risco social, na Indústria do vestuário inclui práticas como conduzir códigos de conduta e auditorias sociais, cooperar com vários níveis ou oferecer Incentivos aos fornecedores. De acordo com Koks al (2017), exemplos comuns de riscos sociais na cadeia de suprimento de têxteis / vestuário incluem o trabalho infantil ou extensas horas de trabalho e podem ser mitigados pela aplicação da gestão do risco social. Na seguinte pesquisa as indústrias não fazem nenhum tipo de inspeção ou auditoria para mitigar riscos sociais de seus fornecedores. Em relação a incentivo aos seus parceiros na cadeia, a única empresa que oferece algum tipo de incentivo aos seus clientes, as empresas de confecção do polo, é o FORN2, mas não diz respeito a práticas sociais.

As estratégias de desenvolvimento de fornecedores captam a tentativa das empresas para buscar soluções para preocupações sociais nas cadeias de suprimentos, por meio de colaborações, treinamento, investimentos específicos de ativos, oferecendo assistência técnica e financeira, educando os fornecedores, clientes etc. (KRAUSE; HANDFIELD; TYLER, 2007). Desenvolvendo assim um relacionamento colaborativo entre os diversos elos da cadeia de suprimento. A literatura SSCM enfatiza a importância do relacionamento com fornecedor a longo prazo (ASHBY; LEAT; HUDSON-SMITH, 2012).

As empresas e os demais atores da cadeia de suprimento mantêm relacionamentos de longo prazo com seus clientes e fornecedores, e assumem algumas ações para treinar e ajudar fornecedores, mas o desenvolvimento dessas ações, não lidam com as práticas sociais e sim são relacionadas com o desenvolvimento dos seus produtos para a venda no polo. O desenvolvimento de fornecedores. De acordo com Ashby, Leat, Hudson-Smith (2012) visa melhorar a conduta dos fornecedores em relação aos respectivos requisitos, que está de acordo com a abordagem de "fornecedor gestão de risco e desempenho" apresentado por Seuring e Müller (2008) apesar dos fornecedores e fábricas pesquisados manter com seus clientes relacionamentos de longo prazo, não assumem nenhuma ação entre os diversos elos da cadeia de suprimento e sim individualmente para algumas práticas sociais. Campos, Alves e Pedrozo (2014) trazem em sua discussão sobre a necessidade de desenvolvimento de parcerias nos diversos elos da cadeia de suprimento, para a inserção de sustentabilidade.

O bom relacionamento entre as partes deve estar junto ao objetivo principal de alavancar o desempenho da cadeia (BARBIERI, 2013). Um dos resultados sociais refere-se ao aspecto relacional referente ao desenvolvimento de relações de confiança e satisfação entre os parceiros, ao desenvolvimento de uma boa imagem perante os pares e à eficiência de processos por conta da aproximação das relações (CARTER; ROGERS, 2008; GIMENEZ; TACHIZAWA, 2012). Contudo, a gestão melhor sucedida das questões sociais no fornecimento das cadeias de suprimento exige antecedentes como confiança e compromisso, que exigem esforços colaborativos e desenvolvimento de estratégias para alcançar melhorias de desempenho em toda cadeia de suprimento (YAWAR; SEURING, 2015). No entanto para o contexto do Polo, o relacionamento de confiança nem sempre presente, pode ser uma das barreiras encontradas para que essa cadeia possa disseminar práticas sociais entre os elos.

Apesar de Freise e Seuring (2015) relatarem que, quase diariamente, as notícias indicam que há problemas ambientais e sociais em cadeias de suprimento globalmente fragmentadas, não foi encontrado questões sociais e ambientais na cadeia de suprimento do Polo, mas também não foi encontrado nenhuma preocupação por parte das empresas e nem dos atores envolvidos com a sustentabilidade. De acordo Ashby, Leat e Hudson-Smith (2012) e Yawar e Seuring (2015), avaliar como o fornecedor lida com as questões sociais na cadeia de suprimento, para atender as demandas e preocupações das partes interessadas, e como este fornecedor cria ações para superar problemas envolvendo a dimensão social, é de extrema importância para o desenvolvimento da cadeia de suprimento como um todo. Na cadeia de suprimento pesquisada, não existe disseminação de práticas sociais entre os elos da cadeia,

principalmente no desenvolvimento de fornecedores, foi detectada disseminação de algumas dessas práticas individualmente. De acordo com a literatura estudada, a gestão de risco tem que ser entre os elos da cadeia. No caso aqui do contexto pesquisado, tem que quebrar alguma barreira para que ocorra disseminação dessas práticas sociais entre os elos da cadeia de suprimento. Uma vez analisados e discutidos os resultados da pesquisa, o próximo item apresenta as conclusões do estudo realizado.

5 CONCLUSÃO

Diante do que foi apresentado nas seções anteriores, são apresentados nesta as considerações finais sobre a pesquisa, destacando o atendimento do problema e objetivos de pesquisa, implicações teóricas e práticas, limitações da pesquisa e as recomendações para futuras pesquisas.

5.1 Atendimento do problema e objetivos de pesquisa

O desenvolvimento dessa pesquisa teve início com o seguinte questionamento: **Como práticas sociais estão sendo implementadas na cadeia de suprimento do setor de confecção popular em Fortaleza?** A argumentação utilizada para o desenvolvimento da pesquisa considerou a aproximação teórica da sustentabilidade em cadeias de suprimento, com foco na dimensão social, com a abordagem institucional, com foco no isomorfismo. A partir da fundamentação teórica definiu-se que para responder ao questionamento proposto seriam usados os indicadores de Responsabilidade Social, Saúde e Segurança e Desenvolvimento de Fornecedores e suas respectivas categorias.

A dificuldade percebida, foi a falta de pesquisas sobre a dimensão social, foi notado uma inconsistência teórica, com pouca unanimidade do que seriam as práticas sociais para o alcance da sustentabilidade. Tomou-se como objetivo norteador da pesquisa: **Analisar como práticas sociais estão sendo implementadas na cadeia de suprimento do setor de confecção popular em Fortaleza.** A fim de cumprir o objetivo geral, foram elaborados os objetivos específicos.

Para que fosse possível o alcance desse objetivo, foi realizado um estudo de caso único integrado por diversas unidades de análise. As unidades de análise foram as relações das empresas que estão nessa cadeia de suprimento com todos os atores envolvidos nesse campo organizacional, suas relações e práticas sociais no Polo de Moda da José Avelino. A fim de que fosse feita a realização da questão proposta.

Em relação ao objetivo de mapear os membros do campo organizacional do Polo de Moda da José Avelino, identificou-se empresas situadas no *shopping* e no galpão, fornecedores de matéria-prima e fornecedores de serviço (facções) pertencentes à cadeia de suprimento, clientes e atores não tradicionais à cadeia (GG e gestor GS), AJAA e a prefeitura.

Em relação ao objetivo de entender as pressões e incentivos das práticas organizacionais, não foram observadas pressões e incentivos dos clientes para adoção de práticas sociais, já para o governo foi detectado o isomorfismo coercitivo, pois faz pressão para que as empresas do *shopping* sejam formalizadas, e pressiona os *shoppings* e galpões para a regularização de suas instalações, exigindo legalização do alvará de funcionamento, impactando assim no social em relação a algumas categorias como: condições de trabalho e cumprimento do horário de trabalho segundo a legislação. Não foi identificado nenhum tipo de incentivo por parte do governo para adoção de práticas sociais.

Em relação ao objetivo de verificar as práticas sociais implementadas pelos membros da cadeia, foi observado que as empresas não fazem nenhum tipo de inspeção ou auditoria para mitigar riscos sociais de seus fornecedores. Para os indicadores trabalho escravo, trabalho ilegal e trabalho infantil, todos os membros da cadeia apresentaram-se negativo, no entanto as empresas não percebem que a informalidade pode se constituir em trabalho ilegal, seria interessante um debate sobre a questão da informalidade, pois é algo com um peso muito forte nessa discussão de práticas sociais. Todos apresentaram comportamento ético, para o requisito desenvolvimento econômico.

Os membros da cadeia de suprimento estudada mantém relacionamentos de longo prazo com fornecedores e clientes, as empresas assumem algumas ações para treinar e ajudar fornecedores, mas os desenvolvimentos destas ações não lidam com as práticas sociais, o quesito confiança nem sempre esteve presente nas relações e algumas práticas sociais estão sendo disseminadas individualmente nas empresas e não entre os elos da cadeia de suprimento, sendo por tanto necessário quebrar alguma barreira para que essas práticas sociais passem a ser disseminadas entre os elos da cadeia de suprimento das empresas do polo.

5.2 Implicações teóricas

A primeira contribuição teórica da presente dissertação é fazer o embate da teoria aos achados empíricos. Os estudiosos da área de sustentabilidade em cadeias de suprimento assumem que existem poucas discussões com foco na dimensão social pelos estudiosos tanto do Brasil, como internacionais, tendo sido até então, a dimensão ambiental e econômica melhor representada.

Com o intuito de alinhar práticas sociais, para aproximá-las da cadeia de suprimento, buscando pressões e incentivos para inserção do social, a partir da Teoria Institucional com foco no isomorfismo institucional. Percebe-se que a abordagem da pesquisa pode ser considerada inovadora, pois propor classificação das questões sociais na perspectiva de cadeia de suprimento tem uma real contribuição para o campo teórico, no qual não existe um consenso das classificações do que seriam práticas sociais implementadas em cadeia de suprimento entre os autores que abordam o assunto.

A segunda contribuição foi a proposta de modelo conceitual a ser seguida, no qual se pretendem identificar empiricamente as pressões e incentivos para a inserção do social nessa cadeia de suprimento, na busca por SCS, a partir das categorias de responsabilidade social, saúde e segurança, desenvolvimento de fornecedores e seus respectivos indicadores, para validar em comparação a revisões de literaturas feitas em relação à dimensão social e o setor têxtil e de confecções. A terceira contribuição é aumentar o debate sobre como cadeia de suprimentos das PME podem contribuir para sustentabilidade social, e melhorar a compreensão de como essas cadeias podem implementar práticas sociais.

5.3 Implicações práticas

Implicações práticas desse trabalho é entender como os fatores institucionais operam na cadeia de suprimento do Polo, se existe algum tipo de incentivo por parte do governo ou dos demais *stakeholders*, e se as pressões favorecem ou não a inserção do social na cadeia de suprimento das empresas, para com isso, as empresas compreendam que é preciso aumentar a parceria entre os membros da cadeia de suprimentos, para desenvolver incentivos para práticas sociais necessárias entre os elos da cadeia, que vão além das pressões exigidas pela legislação.

Ciliberti, Pontrandolfo e Scozzi (2008) argumentam que a investigação de análise das práticas adotadas e as dificuldades vivenciadas pelas PME pode ser muito útil para os gestores das PME que estão dispostos a lidar com as questões socioambientais ao longo da cadeia de suprimento, principalmente quando os países emergentes, em desenvolvimento, estão envolvidos. Esse estudo se mostra de grande importância para os gestores das empresas do Polo, pois fornece uma lista de práticas sociais que podem ser realizadas, para com isso esses

gestores possam lidar com as questões sociais ao longo da cadeia de suprimento, para melhor gerir os seus problemas, e com isso buscar atuação responsável no mercado.

Além disso os órgãos públicos (governo e prefeitura) precisam saber das práticas sociais implementadas pelas empresas e demais atores envolvidos daquela região, para que com isso possam criar incentivos e não somente pressões. Talvez criando programas que ajude melhorar a dinâmica daquela região para a inserção do social e disseminação dessas práticas em todos os elos da cadeia de suprimentos.

Além disso tem a AJAA, sendo essa associação não reconhecida e nem legitimada pela maioria dos entrevistados, para que com isso a AJAA possa cumprir seu papel dentro do Polo, seja criando programas para que os associados possam lidar com as questões sociais e ambientais, seja perseguindo a defesa dos interesses do Polo com relação aos órgãos públicos, para com isso melhorar a dinâmica daquela região em relação a sustentabilidade.

5.4 Limitações da pesquisa

No que se refere às limitações da pesquisa, a temática estudada apresenta poucas discussões no âmbito nacional, apresentando pouca consistência nos debates sobre a dimensão social, sendo dado mais enfoque para a dimensão ambiental e econômica até o presente momento da pesquisa. Pelo fato de terem sido entrevistados apenas os clientes do atacado, descreve-se somente a percepção desse cliente, faltando assim os clientes de atacado e varejo que compram as indústrias do Polo. Pelo fato de ter sido entrevistados só os fornecedores de primeiro nível da cadeia têxtil, teria sido interessante entrevistar as indústrias que produzem desde as fibras, fios e tecidos.

5.5 Recomendações para futuras pesquisas

Como recomendações para futuras pesquisas, a primeira sugestão é aumentar o universo da análise, incluindo os clientes do atacado, varejo, além de outras partes interessadas, como os funcionários das empresas, funcionários do governo, galpão e *shopping*. A segunda sugestão é aprofundar os níveis da cadeia de suprimento, entrevistando as indústrias que produzem desde as fibras, o fio até os tecidos. Acredita-se que essa diversidade de opiniões possa enriquecer a qualidade dos achados. A terceira sugestão é estender essa pesquisa para os

outros polos de confecção popular de Fortaleza, como o Centro Fashion, Beco da Poeira etc. A quarta sugestão é estender essa pesquisa, pois entende-se como interessante a expansão geográfica dos limites desse estudo, incluindo outros setores popular de confecção, como Caruaru-PE.

REFERÊNCIAS

- ABDALA, E. C. Determinantes da gestão da cadeia de suprimentos sustentável: **Uma análise da relação entre as pressões e as práticas socioambientais em indústria de transformação**. 2013. 204 f. Tese (Doutorado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas (FGV), São Paulo, 2013.
- ABDALA, E. C.; BARBIERI, J. C. Determinants of Sustainable Supply Chain: an analysis of mensuration models of pressures and socio-environmental practices. **JOSCM - Journal of Operations and Supply Chain Management**, v. 7, n. 2, p. 110, 2014.
- ABIT. Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção. **Indústria Têxtil e de Confecção Brasileira: cenários, desafios, perspectivas, agenda de competitividade da indústria têxtil e de confecção brasileira 2015 a 2018**. Disponível em: <http://www.abit.org.br/conteudo/links/Poder_moda-cartilhabx.pdf> Acesso em: 14 jun. 2017.
- _____. **Indústria Têxtil e de Confecção Brasileira: perfil do setor**. 2016. Disponível em: <<http://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor>> Acesso em :10 abr. 2017.
- AHI, P.; SEARCY, C. A comparative literature analysis of definitions for green and sustainable supply chain management. **Journal of Cleaner Production**, v. 52, p. 329-341, 2013.
- AJAA. Associação dos Gestores de Empreendimentos do Polo de Negócios da Rua José Avelino e Adjacências. **Moda com Preço Popular: Informações detalhadas sobre a estrutura da feira da José Avelino**. Fortaleza, 2016.
- ALIGLERI, L.; ALIGLERI, L. A.; CÂMARA, M. R. G. de. Responsabilidade social na cadeia logística: uma visão integrada para o incremento da competitividade. **Encontro de Estudos Organizacionais**, Recife, 2, 2002.
- ALMEIDA, F. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.
- ALPERSTEDT, G. D.; QUINTELLA, R. H.; SOUZA, L. R. Environmental management strategies and their determinant factors: an institutional analysis. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 2, p. 170-186, 2010.
- ALVES, A. P. F. **Sustentabilidade além da fronteira empresarial: proatividade e articulação na cadeia de suprimentos**. 2014. 149 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFGRS), Porto Alegre, 2014.
- ALVES, A. P. F. & SILVA, M. E. (2017). Reflexões empíricas sobre a dimensão social da Sustentabilidade em Cadeias de Suprimento: o que precisa mudar? **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade. In press: Journal of Environmental Management and Sustainability – JEMS**, v. 6, n. 1. jan./ abr. 2017.
- ANDERSEN, M.; SKJOETT-LARSEN, T. Corporate social responsibility in global supply chains. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 14, n. 2, p. 75-86, 2009.

ASHBY, A.; LEAT, M.; HUDSON-SMITH, M. Making connections: a review of supply chain management and sustainability literature. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 17, n. 5, p.497-516, 2012.

ASHLEY, P. A. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2001.

AWAYSHEH, A.; KLASSEN, R. D. The impact of supply chain structure on the use of supplier socially responsible practices. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 30, n. 12, p. 1246-1268, 2010.

BAI, C.; SARKIS, J. Evaluating supplier development programs with a grey based rough set methodology. **Expert Systems with Application**, v. 38, p. 13505-13517, 2011.

BARBIERI, J. C., VASCONCELOS, I. F. G., ANDREASSI, T; VASCONCELOS, F. C. Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, v. 50, n. 2, p. 146-154, 2010.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

_____. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARRIENTO, S. Contract labour: The “Achilles heel” of corporate codes in commercial value chains. **Development and Change**, Oxford, Garsington Road, v. 39, n. 6, p. 977-990, 2008.

BEAMON, B. M. Designing the green supply chain. **Logistics Information Management**, v. 12, n. 4, p. 332-42, 1999.

BERARDI, P. C. **Fatores indutores à evolução da gestão ambiental na indústria: uma abordagem pela Teoria Institucional**. 2012. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2012.

BESKE, P. Dynamic capabilities and sustainable supply chain management. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 42, n.4, p. 372-387, 2012.

BESKE, P.; LAND, A.; SEURING, S. Sustainable supply chain management practices and dynamic capabilities in the food industry: A critical analysis of the literature. **International Journal of Production Economics**, v. 152, p. 131-143, 2014.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em ciências sociais. **Em Tese**, Florianópolis, v. 2, n. 1, p. 68-80, jan. 2005. ISSN 1806-5023. Disponível em: <<https://www.journal.ufsc.br/index.php/emtese/article/view/18027/16976>>. Acesso em: 14 maio 2017.

BORGER, F. G.; ASPERSTEDT, C. A questão ambiental e o impacto na gestão empresarial: um estudo de caso em uma empresa do setor de higiene e limpeza. In: **SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO**, 4., 1999, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Programa de Pós-Graduação em Administração e Contabilidade FEA/USP, 1999.

BOYER, K. K.; FROHLICH, M.; HULT, G. T. M. Extending the supply chain. **AMACOM**, 2005.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann, 1979.

BRITO, R. P.; BERARDI, P. C. Vantagem Competitiva na Gestão Sustentável da Cadeia de Suprimentos: um metaestudo. **RAE - Revista de Administração Eletrônica**, v. 50, n. 2, p. 155-169, abr./jun. 2010.

BROCK, V. F.; GAVRONSKI, I. Incorporando a Sustentabilidade na Gestão de Suprimentos – um estudo de caso na Springer Carrier. In: SIMPOI, 15., 2012, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2012.

CAMPOS, S. A. P.; ALVES, A. P. F.; PEDROZO, E. A. Responsabilidade Social na Cadeia de Suprimentos: construindo parcerias colaborativas entre organizações. In: SIMPOI, 17., 2014, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2014.

CARTER, C. R.; JENNINGS, M. M. The role of purchasing in corporate social responsibility: a structural equation analysis. **Journal of Business Logistics**, v. 25, n. 1, p. 145-186, 2004.

CARTER, C. R.; ROGERS, D. S. A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. **International Journal of Physical Distribution & logistics Management**, v. 38, n. 5, p. 360-387, 2008.

CARTER, C. R.; EASTON, P. L. Sustainable supply chain management: Evolution and future directions. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 41, n. 1, p. 46-62, 2011.

CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F. Contribuições da perspectiva institucional para análise das organizações: possibilidades teóricas, empíricas e de aplicação In: CARVALHO; C. A.; VIEIRA, M. M. F. (Org.). **Organizações, cultura e desenvolvimento local: a agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional**. Recife: EDUFEPE, 2003.

CARVALHO, A. P. **Gestão sustentável de cadeias de suprimento: análise da indução e implementação de práticas socioambientais por uma empresa brasileira do setor de cosméticos**. 2012. 202 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2012.

CARVALHO, A. P.; BARBIERI, J. C. Inovações socioambientais em cadeias de suprimento: um estudo de caso sobre o papel da empresa focal. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, v. 10, n. 1, p. 232-256, 2013.

CARVALHO, C. A.; ANDRADE, J.; MARIZ, L. A. Mudança na Teoria Institucional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

CASTRO, A. A. **A música baiana e o mercado**: a gestão da obra como estratégia de negócio. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) Universidade Federal da Bahia, Salvador – Bahia, 2014.

CEARÁ NEWS. **Lojistas protestam contra o fechamento da feira da José Avelino no Centro**. Disponível em: <<http://cearanews7.com/lojistas-protestam-contr-o-fechamento-da-feira-da-jose-avelino-no-centro>>. Acesso em: 15 jun. 2017.

CILIBERTI, F.; PONTRANDOLFO, P.; SCOZZI, B. Investigating corporate social responsibility in supply chains: a SME perspective. **Journal of Cleaner Production**, v. 16, n. 15, p. 1579-1588, 2008.

COLBARI, A. **A análise de conteúdo e a pesquisa empírica qualitativa. Metodologias e analíticas qualitativas em pesquisa organizacional**: uma abordagem teórico-conceitual. Dados eletrônicos. Vitória: EDUFES, 2014.

CHANLAT, J. F. L'analyse Sociologique des Organisations: un Regard sur la Production Anglo-saxonne Contemporaine (1970-1988). **Sociologie du Travail**, v. 3, 1989.

CHEN, C. C.; SHIH, H. S.; WU, K. S.; SHYUR, H. J. Using ANP for the selection of green supply chain management strategies. In: PROCEEDINGS OF THE TENTH INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON THE ANALYTIC HIERARCHY. Network Process, 2009. p. 1-15.

CHOI, T. Y.; EBOCH, K. The TQM paradox: relations among TQM practices, plant performance, and customer satisfaction. **Journal of Operations Management**, v. 17, n. 1, p. 59-75, 1998.

CHOPRA, S.; MEINDEL, P. **Gerencialmento da cadeia de suprimentos**: estratégia, planejamento e operação. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CLARO, P. B. de O.; CLARO, D. P. Desenvolvimento de indicadores para monitoramento da sustentabilidade. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 39, n. 1, p. 18-29, jan/fev./mar. 2004.

CLARO, P. B. O.; CLARO, D. P.; AMÂNCIO, R. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. **Revista de Administração (FEA-USP)**, São Paulo, v. 43, n. 4, p.289-300, out/dez, 2008.

DARNALL, N.; JOLLEY, G. J.; HANDFIELD, R. Environmental management systems and green supply chain management: complements for sustainability? **Business Strategy and the Environment**, v. 17, n. 1, p. 30-45, 2008.

DEEPHOUSE, D. L. Does isomorphism legitimate? **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 4, p. 1024-1039, 1996.

DIÁRIO DO NORDESTE. **Indústria têxtil do Ceará já perdeu 970 empregos**. 2015. Disponível em: <<http://diariodonordeste.verdesmares.com.br/cadernos/negocios/industria-textil-do-ceara-ja-perdeu-970-empregos-1.1398607>>. Acesso em: 5 fev. 2018.

DIÁRIO DO NORDESTE. **Prefeitura irá recorrer de decisão que impede intervenções na Rua José Avelino**. 2017. Disponível em:

<<http://diariodonordeste.verdesmares.com.br/cadernos/cidade/online/prefeitura-ira-recorrer-de-decisao-que-impede-intervencoes-na-rua-jose-avelino-1.1753601>>. Acesso em: 15 jun. 2017.

_____. **Polo de Moda da José Avelino transforma cenário do centro de Fortaleza**, 2016. Disponível em: <<http://diariodonordeste.verdesmares.com.br/cadernos/cidade/online/polo-de-moda-da-jose-avelino-transforma-cenario-do-centro-de-fortaleza-1.1569097>>> Acesso em: 15 jun. 2017.

DICKEN, P. **Global shift: Mapping the changing contours of the world economy**. London: SAGE Publications Ltd, 2007.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 74-89, 2005.

DOVERS, S.R.; HANDMER, J. W. Uncertainty, sustainability and change. **Global Environmental Change**, v. 2, n. 4, p. 262-276, 1992.

DUTRA, C. J. C.; NASCIMENTO, L. F. Teorias Organizacionais E O Dilema Ambiental: Um Tratamento Para A Mudança Organizacional? **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v.4, n. 2, p. 1, 2005.

ELKINGTON, J. **Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business**. Oxford: Capstone, 1999.

_____. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron Books, 2001.

FOERSTL, K.; REUTER, C.; HARTMANN, E.; BLOME, C. Managing supplier sustainability risks in a dynamically changing environment – Sustainable supplier management in the chemical industry. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 16, n. 2, p. 118-130, 2010.

FONSECA, V. S. da; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Conversação entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição. **Organizações & Sociedade**, v. 9, n. 25, p. 93-109, 2002.

FONSECA, V. S. da. A abordagem institucional nos estudos organizacionais: bases conceituais e desenvolvimentos contemporâneos. **Organizações, Instituições e Poder no Brasil**, Rio de Janeiro: FGV, v. 58, 2003.

FREISE, M.; SEURING, S. Social and environmental risk management in supply chains: a survey in the clothing industry. **Logistics Research**, v. 8, n. 1, p. 1-12, 2015.

GANESHAM, R.; HARRISON, TERRY P. **An Introduction to Supply Chain Management**. Disponível em: <http://silmaril.smeal.psu.edu/misc/supply_chain_intro.html>. Acesso em: 21 out. 2017.

GAVRONSKI, I. **Estratégia de Operações sustentáveis: Produção, Suprimentos, Logística e Engenharia alinhados com a sustentabilidade corporativa**. 2009. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFGRS), Porto Alegre, 2009.

GAVRONSKI, I. Estratégia de Operações sustentáveis, In: SILVA, M. E.; NASCIMENTO, L. F. M. (Org.). **Sustentabilidade em Cadeias de Suprimento: entre teoria e prática**. Porto Alegre: PUB, 2016. (Online).

GIL, A. C. **Tipos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2015.

GIMENEZ, C.; TACHIZAWA, E. M. Extending sustainability to suppliers: a systematic literature review. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 17, n. 5, p. 531-543, 2012.

GOLD, S.; SEURING, S.; BESKE, P. Sustainable supply chain management and inter-organizational resources: a literature review. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 17, n. 4, p. 230-245, 2010.

GOLDENBERG, M. **A Arte de Pesquisar: Como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

GOLICIC, S. L.; SMITH, C. D. A meta-analysis of environmentally sustainable supply chain management practices and firm performance. **Journal of Supply Chain Management**, v. 49, n. 2, p. 78-95, 2013.

GOOGLE MAPS. **Rua José Avelino**. Disponível em: <<https://www.google.com.br/search?>>. Acesso em: 26 out. 2017.

GONÇALVES-DIAS, S. L. F.; MACIEL, F. S.; SOARES, J. D. A. Desafios para gestão da sustentabilidade em cadeias de suprimento: uma análise exploratória na cadeia de carne bovina brasileira. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INNOVATION AND MANAGEMENT, 2010, São Paulo. **Anais...** São Paulo: PUCSP, 2010.

GONÇALVES-DIAS, S. L. F.; LABEGALINI, L.; CSILLAG, J. M. Sustentabilidade e cadeia de suprimentos: uma perspectiva comparada de publicações nacionais e internacionais. **Produção**, v. 22, n. 3, p. 517-533, 2012.

GUERRA, I. C. **Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo** – Sentidos e formas de uso. Cascais: Edição Princípia, 2006.

GLAVIČ, P.; LUKMAN, R. Review of sustainability terms and their definitions. **Journal of Cleaner Production**, v. 15, n. 18, p. 1875-1885, 2007.

GLOVER, J. L.; CHAMPION, D.; DANIELS, K. J.; DAINTY, A. J. (2014). Na Institutional Theory perspective on sustainable practices across the dairy supply chain. **International Journal of Production Economics**, n. 152, p. 102-111.

GREENWOOD, R; OLIVER, C; SUDDABY, R; SAHLIN, K. **The SAGE handbook of Organizational Institutionalism**. London: SAGE Publications, 2008.

HAGUETTE, T. M. F. **A história de vida. Metodologias qualitativas na sociologia**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

HALL, P. A.; TAYLOR, R. C. R. Political science and the three new institutionalisms. **Political Studies**, v. 44, n. 5, p. 936-957, 1996.

HAMANN R, AGBAZUE T, KAPELUS P, HEIN A. Universalizing corporate social responsibility? South African challenges to the International Organization for Standardization's new social responsibility standard. **Bus Soc. Rev.**, v. 110, n. 1, p. 1-19, 2005.

HATCH, M. J. **Organization theory**. Oxford: Oxford University Press, 1997.

HAWLEY, A. H. Human Ecology. In: SILLS, D. L. (Ed.). **International Encyclopedia of the Social Sciences**. New York: Macmillan, 1968.

HOYT, R. E.; LIEBENBERG, A. P. **The value of enterprise risk management: Evidence from the US insurance industry**. 2008. Disponível em: <http://www.aria.org/meetings/2006papers/Hoyt_Liebenberg_ERM_070606.pdf>. Acesso em: 10 set. 2017.

JENKINS, R.; UNIES, N. Corporate codes of conduct: Self-regulation in a global economy. **Tecnologia, Negócios e Sociedade Número do Programa 2**, 2001.

KANJI, G. K.; CHOPRA, P. K. Corporate social responsibility in a global economy. **Total Quality Management**, v. 21, n. 2, p. 119-143, 2010.

KAUPPI, K. Extending the use of institutional theory in operations and supply chain management research: review and research suggestion. **International Journal of Operation & Production Management**, v. 30, n. 10, p. 1318-1345. 2013.

KETCHEN, D. J.; GIUNIPERO, L. C. The intersection of strategic management and supply chain management. **Industrial Marketing Management**, v. 33, n. 1, p. 51-56, 2004.

KETCHEN, J. D. J.; HULT, G. T. M. Bridging organization theory and supply chain management: the case of best value supply chains. **Journal of Operations Management**, v. 25, n. 2, p. 573-580, 2007.

KÖKSAL, D.; STRÄHLE, J.; MÜLLER, M.; FREISE, M. Social Sustainable Supply Chain Management in the Textile and Apparel Industry – A Literature Review. **Sustainability**, v. 9, n. 1, p. 100, 2017.

KOPLIN, J.; SEURING, S.; MESTERHARM, M. Incorporating sustainability into supply management in the automotive industry—the case of the Volkswagen A G. **Journal of Cleaner Production**, v. 15, n. 11, p. 1053-1062, 2007.

KLASSEN, R. D.; VEREECKE, A. Social issues in supply chains: Capabilities link responsibility, risk (opportunity), and performance. **International Journal of Production Economics**, v. 140, n. 1, p. 103-115, 2012.

KLEINDORFER, P. R.; SINGHAL, K.; WASSENHOVE, L. N. Sustainable operations management. **Production and Operations Management**, v. 14, n. 4, p. 482-492, 2005.

KRAUSE, D. R.; HANDFIELD, R. B.; TYLER, B. B. The relationships between supplier development, commitment, social capital accumulation and performance improvement. **Journal of Operations Management**, v. 25, n. 2, p. 528-545, 2007.

KREITLON, M. P.; QUINTELLA, R. H. Práticas de accountability ética e social: as estratégias de legitimação de empresas brasileiras nas relações com stakeholders. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

KRIPPENDORFF, K. **Content analysis: An introduction to its methodology**. 2. ed. London: Sage Publications, 2004.

LEPOUTRE, J.; HEENE, A. Investigating the impact of firm size on small business social responsibility: a critical review. **J. Bus Ethics**, v. 67, n. 3, p. 257-273, 2006.

LINDGREEN, A.; SWAEN, V. Corporate social responsibility. **International Journal of Management Reviews**, v. 12, n. 1, p. 1-7, 2010.

MACHADO-DA-SILVA, C.; FONSECA, V. S.; FERNANDES, B. H. R. Mudanças e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. (Org.). **Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

MALONI, M. J.; BROWN, M. E. Corporate social responsibility in the supply chain: an application in the food industry. **Journal of Business Ethics**, v. 68, n. 1, p. 35-52, 2006.

MARKLEY, M. J.; DAVIS, L. Exploring future competitive advantage through sustainable supply chains. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 37, n.9, p. 763-774, 2007.

MATTEN, D.; MOON, J. “Implicit” and “explicit” CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. **Academy of Management Review**, v. 33, n.2, p. 404-424, 2008.

MEIXELL, M. J.; LUOMA, P. Stakeholder pressure in sustainable supply chain management. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 45, n. 1/2, p. 69, 2015.

MELO, E; PRIMO, M; GÓMEZ, C. P; AMARO, R G; MOSER, D. Responsabilidade Social Corporativa na Cadeia de Suprimentos de Petróleo e Gás Natural: o Caso dos Fornecedores da Petrobras. **Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS**, v. 12, n. 3, 2015.

MELO, E. S. D. de. **Critérios de responsabilidade social corporativa na cadeia de suprimentos do setor de petróleo e gás natural**: o caso dos fornecedores pernambucanos da Petrobrás. 2011. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Recife, 2011.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. São Francisco (CA): Jossey-Bass, 1998.

MEYER, J. ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, p. 340-363, 1977.

MEYER, J.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: DIMAGGIO, P.; POWELL, W. (Eds.). **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

MEYER JW, BOLI J, THOMAS GM. Ontology and rationalization in the western cultural account. In: SCOTT, R. et al. (Ed.). **Institutional Environments and Organizations**. Thousand Oaks: Sage, 1994.

MIEMCZYK, J. An exploration of institutional constraints on developing end-of-life product recovery capabilities. **International Journal of Production Economics**, v. 115, n. 2, p. 272-282, 2008.

MORAIS, D. O. C. **Gestão da cadeia de suprimento sustentável**: estudo multicaso. 2014. 175 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual do Ceará (UECE), Fortaleza, 2014.

NASCIMENTO, L. F.; DA CUNHA LEMOS, Â. D.; DE MELLO, M. C. A. **Gestão socioambiental estratégica**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NEUTZLING, D. M. **Gestão estratégica da sustentabilidade em cadeias de suprimentos**: um estudo multicase. 2014. 231 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFGRS), Porto Alegre, 2014.

NEUTZLING, Sustentabilidade em Cadeias de Suprimento Sob o Olhar da Estratégia, In: SILVA, M. E.; NASCIMENTO, L. F. M. (Org.). **Sustentabilidade em Cadeias de Suprimento**: entre teoria e prática. Porto Alegre: PUB, 2016. (Online).

O ESTADO. **Histórias de Trabalho e Superação na José Avelino**. 2016. Disponível em: <<http://www.oestadoce.com.br/geral/historias-de-trabalho-e-superacao-na-jose-avelino>>. Acesso em: 15 jun. 2017.

O POVO. **Após reforma, feira da José Avelino amanhece vazia no feriado**. 2017. Disponível em: <<https://www.opovo.com.br/noticias/fortaleza/2017/10/apos-reforma-feira-da-jose-avelino-amanhece-vazia-no-feriado.html>>. Acesso em: 26 out. 2017.

O POVO. **Mesmo com fiscalização intensa feirantes tentam continuar na Rua José Avelino**. 2017. Disponível em: <<https://www.opovo.com.br/noticias/fortaleza/2017/10/mesmo-com-fiscalizacao-intensa-feirantes-tentam-continuar.html>>. Acesso em: 26 out. 2017.

_____. **A origem econômica da moda**. 2017. Disponível em: <<https://especiais.opovo.com.br/industriatextil/>>. Acesso em: 5 fev. 2017.

OLIVER, C. Strategic responses to institutional processes. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 145-179, 1991.

OLIVEIRA, J. H. R. **MAIS**: método para avaliação de indicadores de sustentabilidade organizacional. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia e Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

OYADOMARI, J. C.; NETO, O R M; CARDOSO, R L; LIMA, M P. Fatores que influenciam a adoção de artefatos de controle gerencial nas empresas brasileiras: um estudo exploratório sob a ótica da teoria institucional. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 2, p. 55, 2008.

PAGELL, M.; YANG, C.-L.; KRUMWIEDE, D. W.; SHEU, C. Does the Competitive Environment Influence the Efficacy of Investments in Environmental Management?. **Journal of Supply Chain Management**, v. 40, p. 30-39, 2004.

PAGELL, M.; WU, Z. Building a more complete theory of sustainable supply chain management using case studies of 10 exemplars. **Journal of Supply Chain Management**, v. 45, n. 2, p. 37-56, 2009.

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.

PECI, A. A nova teoria institucional em estudos organizacionais: uma abordagem crítica. **Cadernos Ebape. br**, v. 4, n. 1, p. 1-12, 2006.

PORTER, M. E.; LINDE, C. V. D. Verde e competitivo: acabando com o impasse. In: PORTER, M. E. **Competição – on competition**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG et al. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1998. v. 1.

SACOMANO NETO, M.; TRUZZI, O. M. S. Perspectivas contemporâneas em análise organizacional. **Gestão & Produção**, v. 9, n. 1, p. 32-44, abr. 2002.

SANTOS, M. C.; SILVA, E. S. da; SILVA, J. B. da. Dinâmica socioeconômica e a formação de territórios no centro de Fortaleza-CE: o beco da poeira e a feira da Sé. **Revista Geográfica da América Central**, Costa Rica, EGAL, p. 1-13, jul. 2011. Número especial.

SANTOS, C. A. F. dos; NASCIMENTO, L. F. M. do; NEUTZLING, D.M. A gestão dos resíduos de equipamentos eletroeletrônicos (REEE) e as consequências para a sustentabilidade: as práticas de descarte dos usuários organizacionais. **Revista Capital Científico- eletrônica (RCCe)**, v. 12, n. 1, p. 1-18, jan./mar. 2014

SANTOS, M. C.; SILVA, J. B. da. A DINÂMICA DOS CIRCUITOS DA ECONOMIA URBANA NA INDÚSTRIA DE CONFECÇÃO EM FORTALEZA-CEARÁ. **GEOSABERES - Revista de Estudos Geoeeducacionais**, v. 6, n. 2, p. 237-246, 2015.

SAMARANAYAKE, P. A conceptual framework for supply chain management: a structural integration. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 10, p. 47-59, 2005.

SARKIS, J.; ZHU, Q.; LAI, K. An organizational theoretic review of green supply chain management literature. **International Journal of Production Economics**, v. 130, n. 1, p. 1-15, 2011.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNILL, A. **Research Methods for Business Students**. 4. ed. Harlow, England: Pearson Education, 2007.

SCHENINI, P. C. **Gestão empresarial sócio ambiental**. Florianópolis: [s.n.], 2005.

SEURING, S.; SARKIS, J.; MÜLLER, M.; RAO, P. Sustainability and Supply Chain Management – an Introduction to the Special Issue. **Journal of Cleaner Production**, v. 16, n. 15, p. 1545-1551. 2008.

SEURING, S. A. Assessing the rigor of case study research in supply chain management. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 13, n. 2, p. 128-137, 2008.

SEURING, S.; MÜLLER, M. Core issues in Sustainable Supply Management – a Delphi study. **Business Strategy and the Environment**, n. 17, p. 455-466, 2008a.

SEURING, S.; MÜLLER, M. From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. **Journal of Cleaner Production**, v. 16, n. 15, p. 1699-1710, 2008b.

SEURING, S. A review of modeling approaches for sustainable supply chain management. **Decision Support Systems**, v. 54, n. 4, p. 1513-1520, 2013.

SHARFMAN, M. P.; SHAFT, T. M.; ANEX JR., R. P. The road to co-operative supply-chain environmental management: trust and uncertainty among pro-active firms. **Business Strategy and the Environment**, v. 18, p. 1-13, 2009.

SILVA, M. E.; NEUTZLING, D. M.; ALVES, A. P. F.; DIAS, P.; SANTOS, C. A. F.; NASCIMENTO, L. F. M. Gestão da Cadeia de Suprimentos Sustentável: entendendo o discurso brasileiro. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 37., 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2013. 1 CD-ROM.

SILVA, M. E. da. **A formação da lógica institucional da sustentabilidade em cadeias de suprimento**: um estudo no Brasil e no Reino Unido. 2015. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFGRS), Porto Alegre, 2015.

SILVA, M. E. da; ALVES, A. P. F.; BARCELLOS, M. D. de. “Sustainable Beef”: práticas para a sustentabilidade na cadeia da carne bovina gaúcha. Desenvolvimento em questão: revista do programa de pós-graduação em desenvolvimento. **Ijuí**, v. 14, n. 35, p. 274-306, jul./set. 2016.

SILVA, M. E.; NASCIMENTO, L. F. Emphasizing social issues toward sustainable supply chain: a brazilian perspective. **Independent Journal of Management & Production**, v. 6, n. 2, p. 478-494, 2015.

SILVA, M. E.; NASCIMENTO, L. F. (Re) pensando a intersecção entre sustentabilidade e cadeia de suprimento. **Revista ESPACIOS**, v. 37, n. 4, 2016.

SÖDERBAUM, P. Making Actors, Paradigms and Ideologies Visible in Governance for Sustainability. **Sustainable Development**, v. 17, p. 70-81, 2009.

TACHIZAWA, T. Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira. In: **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa**: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2005.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. The institutionalization of institutional theory. **Studying Organization. Theory & Method. London, Thousand Oaks, New Delhi**, p. 169-184, 1999.

TOUBOULIC, A.; WALKER, H. Theories in sustainable supply chain management: a structured literature review. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 45, n. 1/2, p. 16-42, 2015.

TRIVIÑOS, A. N. da S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2008.

WOLF, J. Sustainable supply chain management integration: a qualitative analysis of the German manufacturing industry. **Journal of Business Ethics**, v. 102, n. 2, p. 221-235, 2011.

YAWAR, S. A.; SEURING, S. Management of social issues in supply chains: a literature review exploring social issues, actions and performance outcomes. **Journal of Business Ethics**, p. 1-23, 2015.

YIN, R. K. Case Study Research: Design and Methods, (3rd) Sage Publications. **Thousand Oaks**, California, 2003.

_____. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

VACHON, S.; KLASSEN, R. D. Environmental management and manufacturing performance: The role of collaboration in the supply chain. **International Journal of Production Economics**, v. 111, n. 2, p. 299-315, 2008.

VALLANCE, S.; PERKINS, H. C.; DIXON, J. E. What is social sustainability? A clarification of concepts, **Geoforum**, n. 42, p. 342-348, 2011.

VAN MARREWIJK, M. Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. **Journal of Business Ethics**, v. 44, n. 2, p. 95-105, 2003.

VARSEI, M., SOOSAY, C., FAHIMNIA, B., SARKIS, J. Framing sustainability performance of supply chains with multidimensional indicators. **Supply Chain Management: na International Journal**, v. 19, n. 3, p. 242-257, 2014.

VENTURA, E. C. **Dinâmica de institucionalização de práticas sociais**: estudo do movimento pela responsabilidade social no setor bancário. Rio de Janeiro: Ebape/FGV, 2004. (Projeto de doutorado).

VIEIRA, M. M. F. **Análise Institucional da Dinâmica de Setores Industriais**: um estudo de caso sobre desenvolvimento e declínio de um setor industrial específico. Rio de Janeiro: EBAPE/FGV, 2000. (Projeto de Pesquisa. Programa Pró-pesquisa).

ZACHARIA, Z. G.; NIX, N. W.; LUSCH, R. F. Capabilities that enhance outcomes of an episodic supply chain collaboration. **Journal of Operations Management**, v. 29, n. 6, p. 591-603, 2011.

ZHU, Q.; SARKIS, J. The moderating effects of institutional pressures on emergent green supply chain practices and performance. **International Journal of Production Research**, v. 45, n. 18/19, p. 4333-4355, 2007.

ZORZINI, M.; HENDRY, L. C.; HUQ, F. A.; STEVENSO, M. Socially responsible sourcing: reviewing the literature and its use of theory. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 35, n. 1, p. 60-109, 2015.

ZSIDISIN, G. A.; MELNYK, S. A.; RAGATZ, G. L. An institutional theory perspective of business continuity planning for purchasing and supply management. **International Journal of Production Research**, v. 43, n. 16, p. 3401-3420, 2005.

ZUCKER, L. G. The role of institutionalization in cultural persistence. **American Sociological Review**, v. 42, p. 726-743, 1977.

APÊNDICE A – PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO

Objetivo

Analisar como práticas sociais estão sendo implementadas na cadeia de suprimento do setor de confecção popular de Fortaleza.

A pesquisa busca responder às seguintes questões:

1. Quais as práticas sociais implementadas na cadeia de suprimento do campo organizacional?
2. Quais são as pressões que estimulam a inserção do social?
3. Quais são as pressões que limitam a inserção do social?

Benefícios para a organização

O mercado popular de Fortaleza teve um crescimento intensivo nos últimos anos, tendo predominado empresas de micro, pequeno e médio porte, formais e informais, sendo necessário para as empresas a identificação de práticas sociais em cadeias de suprimento e quais as principais pressões e incentivos para a inserção do social na cadeia, para melhor gerir os seus problemas, e com isso buscar atuação competitiva e responsável no mercado, buscando assim se antecipar aos seus concorrentes.

Questões ética e de confiabilidade

A presente pesquisa se compromete a não divulgar a identidade dos respondentes para resguardá-los em relação às informações que estão sendo passadas, para prevenir quaisquer problemas, para que os mesmos não se sintam limitados de ofertar as informações. Além disso, entende-se que apesar da pesquisadora fazer parte do setor, não há conflitos de interesse por parte da mesma, pois esse estudo não servirá para benefício pessoal da pesquisadora, e nem de sua empresa, para solucionar problemas pessoais. O verdadeiro intuito dessa pesquisa será contribuição com a teoria, com a prática e com o social.

Atenciosamente,

Cristiane Mano
Mestranda em Administração

APÊNDICE B – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO PARA ESTUDO DE CASO: PERFIL DO RESPONDENTE (GESTOR DA EMPRESA DO SETOR POPULAR)

PERFIL DO RESPONDENTE (GESTOR DA EMPRESA DE ATACADO)

Me conte um pouco da sua história, como começou a sua empresa?

Qual seu grau de escolaridade?

Qual o seu papel dentro da empresa? Além de gestor, você desempenha alguma função?

Qual o tempo de atuação da empresa no mercado popular?

PERFIL DA EMPRESA NA REGIÃO

Qual o ramo de atuação da empresa (masculino, feminino, infantil, peças íntimas etc.)?

Qual o porte da empresa (MEI, EPP, ME etc.)?

Quantos funcionários tem na empresa? São todos formais?

Quantos pontos de distribuição a empresa possui?

A empresa só fabrica seus produtos para o mercado popular?

Se não, onde está situado os seus outros pontos de distribuição?

PRESSÕES E INCENTIVOS

A empresa sofre alguma forma de pressão dos Fornecedores, clientes, funcionários, governo e etc?

Se sim que tipo de pressão você considera?

A empresa se baseia em alguma empresa do seu setor para conduzir suas ações (de produção, divulgação dos seus produtos, preços etc.)?

O governo facilitou de alguma forma para a empresa se formalizar?

Existiu ou existe algum treinamento e palestras para o desenvolvimento de profissionalização do setor desenvolvido por algum órgão como o Senac, governo etc?

Se sim, mudou algo na qualificação dos funcionários da empresa?

Existe alguma lei que está afetando a sua empresa?

O sindicato do setor impõe alguma regra de como atuar no polo da José Avelino?

CONFIGURAÇÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTO

Descreva o processo de produção das peças

Existe alguma parte do processo de produção que é terceirizado?

Se sim, as pessoas que prestam esse tipo de serviço são formais? (carteira assinada).

Como são escolhidos os fornecedores de matéria prima da empresa? Onde eles estão situados? São nacionais? Regionais? Internacionais?

Existe algum critério para a escolha desses fornecedores?

A empresa costuma visitar seus fornecedores e terceirizados para realizar inspeção?

A empresa costuma manter relacionamentos de longo prazo e mais próximos com os seus fornecedores e terceirizados?

Que tipo de relação existe (exemplo: colaboração, compra/venda)?

Qual o nível de confiança da empresa com o seu fornecedor e terceirizado?

A empresa compartilha algum tipo de informação com esses fornecedores e terceirizados?

A empresa trabalha em parceria com alguma outra empresa no planejamento de operações?

O que a empresa faz para reduzir os seus custos de produção?

QUETÕES SOCIAIS

Vários casos no setor de confecções em todo o mundo foram denunciados por possuir trabalho escravo/infantil/ilegal, você já ouviu falar algo sobre isso aqui em Fortaleza?

(Nas fábricas, facções e fornecedores de matéria – prima)

Você acha que a sua empresa é importante para o setor?

O que a empresa faz com os seus resíduos? (Corte, produção, cone de linha etc) (Nas fábricas, facções e fornecedores de matéria – prima)

A empresa pratica algum tipo de doação? (Asilos, criança)? (Nas fábricas, facções e fornecedores de matéria – prima)

A empresa tem alguma vaga que foi preenchida por cota? Ex. – funcionário com alguma deficiência, presidiários, pessoas muitos pobres? Se sim por que contratou? (Nas fábricas, facções e fornecedores de matéria – prima)

Na contratação, a empresa tem problemas para contratar minorias? (Raça, religião e gênero) (Nas fábricas, facções e fornecedores de matéria – prima)

Você acha justo o valor que é pago aos funcionários e terceirizados? Por que? (Nas fábricas, facções e fornecedores de matéria – prima)

A empresa concede algum benefício adicional aos seus funcionários? Prêmio, plano de saúde etc. (Nas fábricas, facções e fornecedores de matéria – prima)

Como é o horário de trabalho de seus funcionários? (Nas fábricas, facções e fornecedores de matéria – prima)

A empresa oferece boas condições de trabalho aos seus funcionários? (Nas fábricas, fábricas e fornecedores de matéria – prima)

A empresa possui algum certificado de gestão socioambiental? (Nas fábricas, fábricas e fornecedores de matéria – prima)

A empresa e seus funcionários são associados a algum tipo de sindicato?

APÊNDICE C – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO PARA ESTUDO DE CASO: PERFIL DO RESPONDENTE (GESTOR DO *SHOPPING* E GALPÃO SITUADO NA JOSÉ AVELINO)

PERFIL DO RESPONDENTE (GESTOR DO *SHOPPING*)

Me conte um pouco da sua história, como começou a sua empresa?

Qual o seu papel dentro do *shopping*? Além de gestor, você desempenha alguma função?

Qual o seu tempo de atuação na José Avelino?

DADOS DA EMPRESA

Porte da empresa (MEI, EPP, ME etc)

Quantos funcionários tem na empresa? São formais?

O *shopping* tem quantas lojas?

O senhor possui outros empreendimentos na José Avelino?

Se tiver, quantos empreendimentos possui na José Avelino?

PRESSÕES E INCENTIVOS

O seu empreendimento sofre alguma pressão interna dos lojistas, clientes e externa do governo (prefeitura) e etc?

Se sim que tipo de pressão você considera?

O *shopping* se baseia em algum outro do setor para conduzir suas ações (de divulgação, preço das lojas, condomínio etc).

O governo facilitou de alguma forma para que vocês se formalizassem ou para os lojistas do seu *shopping* se formalizar?

Existiu ou existe algum treinamento e palestras para o desenvolvimento de profissionalização do setor desenvolvido por algum órgão como o Senac? (funcionários do *shopping* e funcionários dos lojistas).

Existe alguma lei que está afetando o seu *shopping*? (Ou aos lojistas)

O sindicato do setor impõe alguma regra de como atuar no polo? (para o *shopping* e lojistas)

QUESTÕES SOCIAIS

O senhor sabe como acontece o processo de produção das peças vendidas pelos lojistas?

Como o senhor seleciona ou escolhe os lojistas? Existe algum critério para a seleção

desses lojistas?

O *shopping* costuma manter relacionamentos de longo prazo (se tem muita rotatividade de lojistas) e mais próximos com os lojistas?

E os funcionários dos lojistas trabalham de carteira assinada? O *shopping* faz algum tipo de inspeção em relação a formalização desses funcionários e aos horários de trabalho praticados pelos lojistas?

O *shopping* participa de algum programa comunitário voltado para o desenvolvimento social?

O *shopping* e seus funcionários são associados a algum tipo de sindicato?

O *shopping* concede algum benefício adicional aos seus funcionários? Prêmio, plano de saúde etc.

O *shopping* possui algum certificado de gestão socioambiental?

APÊNDICE D – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO PARA ESTUDO DE CASO: PERFIL DO RESPONDENTE (CLIENTE QUE COMPRA NA JOSÉ AVELINO)

PERFIL DO RESPONDENTE (CLIENTE)

Me conte um pouco da sua história, como começou a sua empresa?

Qual a sua Cidade?

Qual seu grau de escolaridade?

Qual função você desempenha dentro da empresa?

Há quanto tempo que compra na José Avelino?

DADOS DA EMPRESA

Qual o seu ramo de atuação (masculino, feminino, infantil, peças íntimas etc)?

Possui loja física ou é sacoleira?

Qual o porte da empresa (MEI, EPP, ME etc)?

Quantos funcionários tem na empresa? São formais?

Quantos pontos de distribuição?

PRESSÕES E INCENTIVOS

O setor pressiona a empresa de alguma forma? Fornecedores, clientes, funcionários, governo e etc?

O governo facilitou de alguma forma para que você se formalizasse?

Existiu ou existe algum treinamento e palestras para o desenvolvimento de profissionalização do setor desenvolvido por algum órgão como o Senac?

Existe alguma lei que está afetando a sua empresa?

CONFIGURAÇÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTO

Você tem algum critério na escolha de onde vai comprar suas peças para comercializar?

Qual a sua expectativa em relação aos produtos comprados? E a empresa onde comprou?

Você conhece o processo de produção das peças compradas?

Você costuma ter relacionamento de longo prazo com esses fornecedores? Ou sempre muda comprando de fornecedores diferentes?

Se sempre compra dos mesmos fornecedores, você costuma ter um relacionamento mais

próximo com esses fornecedores? (colaboração / troca de informações).

A empresa trabalha em parceria com alguma outra empresa no planejamento de operações?

QUESTÕES SOCIAIS

A sua empresa participa de algum programa comunitário voltado para o desenvolvimento social?

A sua empresa e seus funcionários são associados a algum tipo de sindicato?

A sua empresa possui algum certificado de gestão socioambiental?

APÊNDICE E – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO PARA ESTUDO DE CASO: PERFIL DO RESPONDENTE (FORNECEDOR MATÉRIA PRIMA DAS EMPRESAS)

PERFIL DO RESPONDENTE (GESTOR DA EMPRESA)

Me conte um pouco da história, como começou a empresa?

Qual seu grau de escolaridade?

Qual o seu papel dentro da empresa?

Qual o tempo de atuação da empresa no mercado?

A empresa fornece matéria prima para as empresas situadas no mercado popular de Fortaleza, mas especificamente que vendem no Polo da José Avelino? Se sim, há quanto tempo?

PERFIL DA EMPRESA NA REGIÃO

Qual o ramo de atuação da empresa (tecidos, aviamentos etc)?

Qual o porte da empresa (MEI, EPP, ME etc)?

Quantos funcionários tem na empresa?

São todos formais?

Quantos pontos de distribuição tem a empresa?

A empresa possui outros pontos de distribuição fora de Fortaleza?

PRESSÕES E INCENTIVOS

A empresa sofre alguma forma de pressão dos Fornecedores, clientes, funcionários, governo e etc?

Se sim, que tipo de pressão você considera?

A empresa se baseia em outra do seu setor para conduzir suas ações (de vendas, divulgação dos seus produtos, preços etc.)?

O governo facilitou de alguma forma para a empresa se formalizar?

Existiu ou existe algum treinamento e palestras para o desenvolvimento de profissionalização do setor desenvolvido por algum órgão como o Senac, Sebrae, CDL etc?

Existe alguma lei que está afetando a empresa?

O sindicato do setor impõe alguma regra de como atuar?

CONFIGURAÇÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTO

Você tem algum critério na escolha dos fornecedores onde vai comprar matéria prima para comercializar?

A sua empresa tem níveis de dependência diversificados com seus fornecedores?

(Nível de dependência com fornecedores).

Onde eles estão situados? São nacionais? Regionais? Internacionais?

Qual a sua expectativa em relação aos produtos comprados? E a empresa que fornece?

A sua empresa executa ou sofre ações estratégicas de capacitação focadas na conscientização e treinamento com/dos seus fornecedores? (Estratégia de capacitação).

A empresa costuma visitar seus fornecedores e para realizar inspeção?

Você conhece o processo de produção da matéria prima comprada? Descreva.

A empresa tem algum critério na seleção dos seus clientes?

A empresa conhece o processo de produção dos seus clientes? Se sim descreva.

A empresa costuma visitar seus clientes para realizar inspeção?

A empresa costuma manter relacionamentos de longo prazo e mais próximos com os seus fornecedores e clientes?

Que tipo de relação existe (exemplo: colaboração, compra/venda)?

Qual o nível de confiança da empresa com o seu fornecedor e cliente?

A empresa compartilha informações com esses fornecedores e clientes?

A empresa trabalha em parceria com alguma outra empresa no planejamento de operações?

O que a empresa faz para reduzir os seus custos?

QUESTÃO SOCIAIS

Vários casos no setor de têxteis e confecções em todo o mundo foram denunciados por possuir trabalho escravo/infantil/ilegal, você já ouviu falar algo sobre isso aqui em Fortaleza? (Nas fábricas, fábricas e fornecedores de matéria-prima)

Você acha que sua empresa é importante para o setor?

O que a empresa faz com os seus resíduos (cone de rolos de tecido etc)?

A empresa pratica algum tipo de doação (asilos, criança)?

A empresa tem alguma vaga que foi preenchida por cotas? Ex: contratação de funcionários com deficiência, ex. presidiários, pessoas muito pobres e pessoas marginalizadas. Se sim por que contratou?

Na contratação, a empresa tem problemas para contratar minorias?

Você acha justo o valor que é pago aos seus funcionários? Por que?

E os seus fornecedores e clientes oferecem salários justos aos funcionários?

A empresa participa de algum programa comunitário voltado para o desenvolvimento social?

A empresa concede algum benefício adicional aos seus funcionários? Prêmio, plano de saúde etc.

Como é o horário de trabalho dos seus funcionários?

A empresa oferece boas condições de trabalho aos seus funcionários?

E os seus fornecedores e clientes oferecem boas condições de trabalho aos funcionários?

A empresa promove alguma ação para encorajar os seus fornecedores e clientes a cumprir os padrões mínimos de responsabilidade social?

A empresa e seus funcionários são associados a algum tipo de sindicato?

A empresa possui algum certificado de gestão socioambiental?

APÊNDICE F – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO PARA ESTUDO DE CASO: PERFIL DO RESPONDENTE (GESTOR DA FACÇÃO DAS EMPRESAS DO SETOR POPULAR)

PERFIL DO RESPONDENTE (GESTOR DA FACÇÃO DAS EMPRESAS)

Me conte um pouco da sua história, como começou a sua empresa?

Qual seu grau de escolaridade?

Qual o seu papel dentro da empresa? Além de gestor da facção, você desempenha alguma função?

Há quanto tempo você produz para o mercado popular?

PERFIL DA EMPRESA NA REGIÃO

Qual produto você fabrica (masculino, feminino, infantil, peças íntimas etc.)?

Sua fábrica é formalizada? Se sim, qual o porte da empresa (MEI, EPP, ME etc.)?

Quantos funcionários tem na empresa? São todos formais?

A empresa só produz para o mercado popular?

Se não, para qual outro público você produz?

PRESSÕES E INCENTIVOS

A empresa sofre alguma forma de pressão dos Fornecedores, clientes, funcionários, governo e etc? (empresa para a qual produz?)

Se sim que tipo de pressão você considera?

A empresa se baseia em alguma empresa do seu setor para conduzir suas ações (de produção)?

O governo facilitou de alguma forma para a empresa se formalizar? (e a empresa para a qual produz?)

Existiu ou existe algum treinamento e palestras para o desenvolvimento de profissionalização do setor desenvolvido por algum órgão como o Senac, governo etc?

Se sim, mudou algo na qualificação dos funcionários da empresa?

CONFIGURAÇÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTO

Como são escolhidas as empresas, para a qual vocês produzem? Onde elas estão situadas? São nacionais? Regionais? Internacionais?

Existe algum critério para a escolha dessas empresas?

A empresa para a qual vocês produzem costumam visita-los para realizar inspeção? E vocês costumam visitar essas empresas?

A facção costuma manter relacionamentos de longo prazo e mais próximos com essas empresas?

Que tipo de relação existe (exemplo: colaboração, prestação de serviço)?

Qual o nível de confiança da facção, em relação a\ou empresa (s) para a qual produz?

A facção compartilha algum tipo de informação com essas empresas?

A facção trabalha em parceria com alguma outra empresa (facção) no planejamento de operações?

O que a empresa (facção) faz para reduzir os seus custos de produção?

QUETÕES SOCIAIS

Vários casos no setor de confecções em todo o mundo foram denunciados por possuir trabalho escravo/infantil/ilegal, você já ouviu falar algo sobre isso aqui em Fortaleza?

(Nas fábricas, facções e fornecedores de matéria – prima)

Você acha que a sua empresa é importante para o setor?

O que a empresa faz com os seus resíduos? (corte, produção, cone de linha etc).

A empresa pratica algum tipo de doação? (asilos, criança)? (Nas fábricas, facções e fornecedores de matéria – prima)

A empresa tem alguma vaga que foi preenchida por cota? ex – funcionário com alguma deficiência, presidiários, pessoas muitos pobres? Se sim por que contratou?

Na contratação, a empresa tem problemas para contratar minorias? (raças, religião e gênero)

Descreva como é o acordo firmado com as empresas que você fabrica as peças.

Você acha justo o valor que é pago aos seus funcionários? E o valor que vocês recebem das empresas por peça fabricada é justo? Por que?

A empresa concede algum benefício adicional aos seus funcionários? Prêmio, plano de saúde etc.

Como é o horário de trabalho de seus funcionários?

A empresa oferece boas condições de trabalho aos seus funcionários?

A empresa possui algum certificado de gestão socioambiental?

A empresa e seus funcionários são associados a algum tipo de sindicato?

APÊNDICE G – ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO/DIÁRIO DE CAMPO

Local:

Data:

Período:

Observar e anotar como acontece nas seguintes questões:

Mapear os membros da cadeia de suprimento estudada

- Identificar os atores envolvidos na cadeia de suprimento;
- Identificar pessoas reconhecidas no setor, para que possam relatar sobre pressões e incentivos;
- Identificar empresas do setor para escolher como centro das relações pesquisadas.

Práticas de compras dos clientes no Polo de Moda da José Avelino

- Se o cliente usa algum critério de escolha de fornecedores na compra das peças;
- Práticas de relacionamentos dos clientes com os fornecedores do Polo de Moda da José Avelino, se existe algum tipo de colaboração, ou troca de informações.

Prática dos empresários que tem loja e banca no Polo de Moda da José Avelino em relação aos funcionários

- Os funcionários possuem boas condições de trabalho?
- Os funcionários trabalham com carga horária justa?

Práticas dos *shoppings* e galpões em relação aos lojistas e funcionários

- Se os *shoppings* e galpões possuem boas condições físicas.

- Se *shoppings* e galpões possuem regularidade em seus horários.
- Se os *shoppings* e galpões fazem algum tipo de inspeção em relação a situação trabalhista dos empregados dos lojistas;
- Se os *shoppings* e galpões fazem algum tipo de pressão aos lojistas;
- Se existe algum tipo de colaboração dos *shoppings* e galpões para com os lojistas.

Práticas do governo em relação ao Polo de Moda da José Avelino

- Se existe alguma pressão por parte do governo em relação ao polo;
- Se existe algum incentivo por parte do governo em relação ao polo;

Práticas da associação em relação ao Polo de Moda da José Avelino

- Se existe alguma pressão por parte da associação em relação ao polo;
- Se existe algum incentivo por parte da associação em relação ao polo.