

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
ESCOLA DE ARTES, CIÊNCIAS E HUMANIDADES  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TÊXTIL E MODA

RITA DE CÁSSIA LOPES MORO

**Responsabilidade Social na Cadeia de Fornecedores do Varejo de Vestuário de  
Moda: Estudo de múltiplos casos**

SÃO PAULO

2016

RITA DE CÁSSIA LOPES MORO

**Responsabilidade Social na Cadeia de Fornecedores do Varejo de Vestuário de  
Moda: Estudo de múltiplos casos**

Versão Corrigida

Dissertação apresentada à Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Ciências pelo Programa de Pós-graduação em Têxtil e Moda.

Versão corrigida contendo as alterações solicitadas pela comissão julgadora em 26/09/2016. A versão original encontra-se em acervo reservado na Biblioteca da EACH/USP e na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da USP (BDTD), de acordo com a Resolução CoPGr 6018, de 13 de outubro de 2011.

Área de Concentração:

Têxtil e Moda

Orientador: Professora Dra. Francisca Dantas Mendes

SÃO PAULO

2016

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

### CATALOGAÇÃO-NA-PUBLICAÇÃO

(Universidade de São Paulo. Escola de Artes, Ciências e Humanidades. Biblioteca)

Moro, Rita de Cássia Lopes

Responsabilidade social na cadeia de fornecedores do varejo de vestuário de moda : estudo de múltiplos casos / Rita de Cássia Lopes Moro ; orientadora, Francisca Dantas Mendes. – São Paulo, 2016  
165 f. : il

Dissertação (Mestrado em Ciências) - Programa de Pós-Graduação em Têxtil e Moda, Escola de Artes, Ciências e Humanidades, Universidade de São Paulo  
Versão corrigida

1. Vestuário - Fabricação - Aspectos ambientais - Certificação. 2. Responsabilidade social. 3. Sustentabilidade. 4. Varejo. I. Mendes, Francisca Dantas, orient. II. Título.

CDD 22.ed. – 391

**Nome: MORO, Rita de Cássia Lopes**

Título: Responsabilidade Social na Cadeia de Fornecedores do Varejo de Vestuário de Moda: estudo de múltiplos casos

Dissertação apresentada à Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Ciências pelo Programa de Pós-Graduação em Têxtil e Moda.

Área de Concentração:  
Têxtil e Moda

Aprovado em: 26/09/2016

**Banca Examinadora**

Professor Dr. João Amato Neto  
Universidade de São Paulo

Professora Dra. Sandra Regina Rech  
Universidade do Estado de Santa Catarina

Professor Dr. André Ricardo Robic  
Instituto Brasileiro de Moda

*Dedico minha dissertação de mestrado aos meus pais Francisco e Cassimira, ao meu irmão André, ao meu marido Allisson, aos meus filhos João e Maria, e aos meus amigos e familiares, os quais ajudaram-me até aqui.*

## **Agradecimentos**

Agradeço à Deus, pelo dom sublime da vida, e pela família e amigos que Ele deu, os quais se constituem em sua expressão de amor para comigo.

Aos meus pais Francisco e Maria Cassimira, meus exemplos de amor, dedicação e persistência em lutar pela vida. Mãe e Pai, o cuidado de vocês, significou segurança e a certeza de não estar sozinha nessa caminhada. Ao meu irmão, por todo incentivo e apoio.

Ao meu amor de faculdade que continua um companheiro inestimável, meu marido Allisson, por todo o empenho, paciência e comprometimento que se constitui a base do nosso relacionamento.

Aos meus filhos João e Maria, pela compreensão com a mamãe, em virtude de tantas renúncias que fizemos durante esses anos. Vocês são a razão do meu caminhar e acreditar que necessitamos de ações melhores para garantir um futuro a vocês, próxima geração.

Aos meus amigos e outros familiares que sempre estiveram ao meu lado, me dando força e animando a seguir em frente. Em especial aos amigos que fiz durante o Mestrado, com os quais eu pude aprender e evoluir.

Ao meu amigo Fábio Scacchetti, que durante uma conversa em uma feira têxtil, me orientou sobre os passos para o ingresso ao mestrado e me apresentou o curso de mestrado em Têxtil e Moda oferecido pela USP.

À minha orientadora Francisca Dantas Mendes, por acreditar em meu projeto de pesquisa e me proporcionar a oportunidade de ingressar no mestrado e pacientemente direcionar.

À minha banca de qualificação João Amato Neto e Sandra Regina Rech e aos demais mestres, por todas as considerações, que contribuíram para enriquecimento da pesquisa.

À ABVTEX, varejistas e fornecedores que participaram desta pesquisa, por meio de entrevistas, da disponibilização de documentos e dados, os quais foram fundamentais para conclusão desta dissertação e ajudaram a promover o avanço acadêmico na área.

Por fim, à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) e ao programa de Têxtil e Moda que com apoio financeiro colaboraram com esta pesquisa.

*“Ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades  
para a sua própria produção ou a sua construção”.*  
*Paulo Freire*

## RESUMO

MORO, R. C. L. **Responsabilidade social na cadeia de fornecedores do varejo de vestuário de moda**: estudo de múltiplos casos. 2016. 165 f. Dissertação (Mestrado em Têxtil e Moda) – Escola de Artes, Ciências e Humanidades, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016. Versão Corrigida.

A atual pesquisa faz parte do grupo de pesquisa, cadastrado no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, sobre moda na cadeia têxtil, tendo como foco as questões sociais da manufatura do vestuário de moda. No sistema *fast fashion*, a substituição ocorre de modo rápido e instantâneo, conforme o *feedback* das vendas, sendo um setor influenciado pelo universo da moda, buscando atender consumidores que procuram peças que contenham estilo, moda e/ou modismo. Para seguir com este modelo de negócio, as empresas começaram a se concentrar no seu *core business*, que muitas vezes corresponde ao marketing, gestão de marcas, comercialização, *design*, pesquisas, repassando a terceiros a produção das peças de vestuário, onde é predominante a subcontratação. Com essas ramificações, abrem-se brechas para comportamento oportunistas, as quais buscam o seu lucro em função da precarização das relações de trabalho. No entanto, há um aumento de ações que visam a eliminação dessas práticas espúrias de competição, promovendo sistemas produtivos com conceitos pautados em requisitos de responsabilidade social, resultando em melhores condições de trabalho, competitividade e lucratividade. Assim, tornam-se importantes pesquisas que identifiquem empresas com esse novo desempenho estratégico em nível nacional, pois contribui tanto para a sociedade quanto ao meio acadêmico, por meio da geração de bibliografia e identificação de pontos que podem resultar em mudança corporativa. Portanto, esta pesquisa teve por objetivo estudar e analisar os impactos percebidos na cadeia de fornecimento com o selo ABVTEX em responsabilidade social pelo programa de certificação de fornecedores da Associação Brasileira do Varejo Têxtil, bem como a identificação de práticas de monitoramento pelos varejistas signatários. Em um primeiro momento realizou-se pesquisas bibliográficas que possibilitaram a fundamentação teórica, a qual auxiliou na construção dos questionários com perguntas estruturadas e semiestruturadas a serem aplicados aos integrantes do estudo de múltiplos casos, e na elaboração do questionário aos fornecedores por meio da pesquisa *survey*. Após foi possível analisar os casos e comparar o aprendizado organizacional dos varejistas



em responsabilidade social através do modelo proposto por Zadek (2004). Os resultados permitiram confirmar as proposições norteadoras, e identificar que o impacto percebido pelos fornecedores e varejistas é positivo, porém necessita de ações corretivas afim de garantir maior transparência e credibilidade.

Palavras-Chave: Certificação ABVTEX, Estratégia, Manufatura do vestuário de moda, Responsabilidade social, Sustentabilidade.

## ABSTRACT

MORO, R. C. L. **Social Responsibility in Retail Supply Chain Apparel Fashion: multiple case study** 2016. 165 f. Dissertation (Master in Textile and Fashion) - School of Arts, Sciences and Humanities, University of São Paulo, São Paulo, 2016. Corrected Version.

The present research is part of the research group, registered on the National Council for Scientific and Technological Development, about trendy in the textile chain, focusing on the social issues of the manufacture of fashion apparel. In fast fashion system, the replacement is made quickly and instantly, following feedback from sales, being an industry influenced by the fashion universe, seeking for consumers which are looking for products with style, fashion and / or fad. To continue with this business model, companies began to focus on their core business, which often corresponds to marketing, brand management, commercialization, design, research, passing on to third parties the production process of garments where it is predominant subcontracting. With these ramifications in the chain, gaps are opened for opportunistic companies, which seek their profit due to the precariousness of working conditions. However, there is an increase of actions aimed at eliminating these spurious practices competition, promoting productive systems with concepts guided by social responsibility requirements, resulting in better working conditions, competitiveness and profitability. Thus, it becomes important research to identify companies with this new strategic behavior at a national level, as it contributes both to society and to academic environment, through the generation of bibliography and identification of points that can result in corporate change. The objective of this study was to study and analyze the perceived impacts of the supplier chain with the ABVTEX seal on social responsibility by the supplier certification program of the Brazilian Association of Textile Retail, as well as the identification of monitoring practices by the signatory retailers. At first, bibliographical research was carried out, which enabled the theoretical framework, which helped to build of the questionnaires, with structured questions and semi-structures to be applied to the members of the study of multiple cases, and in the elaboration of the questionnaire to the suppliers through the research survey. Afterwards, it was possible to analyze the cases and compare the organizational learning of retailers about social responsibility through the model proposed by Zadek (2004). The results allowed us to confirm the guiding propositions and to identify that

the impact perceived by suppliers and retailers is positive, but requires corrective actions to guarantee greater transparency and credibility.

Keywords: ABVTEX Certification, Manufacture of fashion apparel, Social Responsibility, Strategy, Sustainability.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Valor sustentável ao acionista .....	25
Figura 2 – A pirâmide da responsabilidade social corporativa .....	33
Figura 3 - Envolvimento da empresa na sociedade. ....	34
Figura 4 – Partes interessadas corporativa .....	44
Figura 5 – Demonstração das relações entre varejistas e cadeia de fornecedores. .	54
Figura 6 - Modelo conceitual da gestão da cadeia fornecimento do fast fashion .....	56
Figura 7 – Varejistas com relação de precarização na cadeia .....	58
Figura 8 – Estruturas de governança em cadeias globais de valor .....	62
Figura 9 – Demonstração da complexa cadeia produtiva da MVM. ....	65
Figura 10 - Forças que dirigem a concorrência na indústria. ....	71
Figura 11 - Posicionamento estratégico .....	72
Figura 12 - Os cinco fluxos do varejo. ....	75
Figura 13 – Etapas do Estudo de Caso.....	88
Figura 14 – Fluxo do processo de certificação inicial do fornecedor .....	95
Figura 15 - Distribuição por estados da cadeia de fornecimento dos signatários do programa ABVTEX.....	99
Figura 16 – Demonstração do fluxo de desenvolvimento, produção e pagamento. .	101
Figura 17 - Fluxo do processo de homologação do fornecedor .....	103
Figura 18 – Demonstração do fluxo de desenvolvimento, produção e pagamento. .	106
Figura 19 – Fluxo do processo de homologação do fornecedor.....	107
Figura 20 - Fluxo do processo de homologação do fornecedor Varejista C.....	112
Figura 21 – Partes interessadas no programa de certificação de fornecedores ABVTEX .....	122
Figura 22 – Varejistas que tiveram autuação em suas cadeias de fornecimento....	123
Figura 23 – Representação das ligações da base de fornecimento.....	134
Figura 24 – Demonstração da cadeia da MVM com barreira de entrada .....	140

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Quantidade de subcontratados por fornecedores .....	100
Gráfico 2 – Distribuição dos 33 fornecedores que abastecem os varejistas .....	117
Gráfico 3 – Terceirização do processo .....	118
Gráfico 4 – Quantidade de subcontratados por fornecedor.....	118
Gráfico 5 – Auxílio para implementação de melhoria na cadeia produtiva.....	119
Gráfico 6 - Principais dificuldades que a empresa teve em relação ao processo de certificação e manutenção do programa ABVTEX .....	120
Gráfico 7 - Quais são os benefícios que a empresa obteve com o programa de certificação ABVTEX .....	120
Gráfico 8 - Quantidade de fornecedores e subcontratados certificados .....	127

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Demonstração do pessoal ocupado e a produção de peças por segmento .....	48
Tabela 2 - Totais dos segmentos, pessoas ocupadas e produção em 2013.....	49
Tabela 3 - Produção mundial de têxteis e vestuário.....	49
Tabela 4 – Acidentes de trabalho registrado segundo a atividade econômica 2012.	59
Tabela 5 – Pontuações e pesos das perguntas .....	93
Tabela 6 – Quantidade de fornecedores e subcontratados aprovados .....	100
Tabela 7 – Total de fornecedores e subcontratados auditados.....	114
Tabela 8 – Porte da empresa segundo a classificação do Sebrae por número de funcionários .....	116

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Descrição dos pontos chaves das empresas em prol do TBL.....	24
Quadro 2 - Forças das relações e seus potenciais de conflito .....	28
Quadro 3 – Tipos de perspectiva da responsabilidade social .....	32
Quadro 4 – Os cinco estágios do aprendizado organizacional. ....	35
Quadro 5 – Apresentação dos riscos, melhorias e critérios .....	39
Quadro 6 – Resumo dos organismos gerenciadores .....	42
Quadro 7 – Vantagens e Riscos envolvidos na terceirização.....	53
Quadro 8 – As principais características da cadeia de fornecimento ágil .....	57
Quadro 9 - Determinantes da governança nas cadeias produtivas .....	61
Quadro 10 – Formas genéricas de governança da cadeia.....	62
Quadro 11 – Atividades características das empresas nas diferentes posições .....	64
Quadro 12 – Classificação do varejo de vestuário de moda .....	68
Quadro 13 – Temas emergentes para o varejo .....	76
Quadro 14 - Critérios qualitativos e quantitativos de desempenho do fornecedor ...	78
Quadro 15 – Tipos de pesquisas de acordo com autores estudados.....	81
Quadro 16 – Métodos escolhidos para a pesquisa. ....	84
Quadro 17 – Dados da entrevista, métodos de abordagem e tipos de perguntas.....	85
Quadro 18 – Aspectos abordados nas entrevistas qualitativas e quantitativas com base na literatura de apoio .....	86
Quadro 19 – Ano de associação ao programa de certificação ABVTEX.....	91
Quadro 20 – Bloco Temático/Código de conduta.....	91
Quadro 21 – Prazos máximo para certificação da cadeia de fornecimento .....	94
Quadro 22 - Tipos de auditorias .....	98
Quadro 23 – Requisitos para cadastramento ou manutenção de fornecedor .....	107
Quadro 24 – Requisitos para cadastramento ou manutenção de subcontratado....	108
Quadro 25 – Comparativo dos varejistas A, B e C .....	129
Quadro 26 – Aprendizado organizacional dos Varejistas em análise.....	138

## LISTA DE ABREVIações E SIGLAS

ABIT	Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção
ABNT	<i>Associação de Normas Técnicas Brasileiras</i>
ABVTEX	Associação Brasileira do Varejo Têxtil
AMF	Acordo Multifibras
CAD	<i>Computer Aided Design</i>
CAM	<i>Computer Aided Manufacturing</i>
CAT	Comunicação de Acidente de Trabalho
CD	Centro de Distribuição
CDN	Certidão Negativa de Débito
CLT	Consolidação da Leis do Trabalho
CNI	Confederação Nacional da Indústria
CNPJ	Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
CTPS	Carteira de Trabalho e Previdência Social
ETI	<i>Ethical Trading Initiative</i>
FAT	Fator Acidentário de Prevenção
FGTS	Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
FLA	<i>Fair Labor Association</i>
FWF	<i>Fair Wear Foundation</i>
IDV	Instituto para Desenvolvimento do Varejo
IEMI	Instituto de Estudo e <i>Marketing</i> Industrial
INPACTO	Instituto Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo
MPT	Ministério Público do Trabalho
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
MVM	Manufatura do Vestuário de Moda
OIT	Organização Internacional do Trabalho
OMC	Organização Mundial de Comércio
ONG	Organização Não-Governamental
PA	Produto Acabado
PIB	Produto Interno Bruto
RAT	Risco Ambiental do Trabalho
RSE	Responsabilidade Social Empresarial
SA 8000	<i>Social Accountability Standard</i>



TAC	Termo de Ajustamento de Conduta
TBL	<i>Triple Bottom Line</i>
WBSCD	<i>World Business Council for Sustainable Development</i>
WRAP	<i>Worldwide Responsible Accredited Production</i>
WRC	<i>Worker Rights Consortium</i>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>17</b>
1.1	PROBLEMÁTICA E JUSTIFICATIVA .....	19
1.2	OBJETIVOS .....	20
1.2.1	Geral.....	21
1.2.2	Específicos .....	21
1.3	ESTRUTURA DA PESUISA .....	21
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>23</b>
2.1	DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.....	23
2.2	GESTÃO DA CADEIA DE FORNECEDORES .....	27
2.3	RESPONSABILIDADE SOCIAL .....	31
2.3.1	Monitoramento e Código de Conduta .....	36
2.3.2	Programas de Monitoramento .....	39
2.3.2.1	<u>Ethical Trading Initiative (ETI)</u> .....	<u>39</u>
2.3.2.2	<u>Fair Labor Association (FLA)</u> .....	<u>39</u>
2.3.2.3	<u>Fair Wear Foudation (FWF)</u> .....	<u>40</u>
2.3.2.4	<u>Worldwide Responsible Accredited Production (WRAP)</u> ...	<u>41</u>
2.3.2.5	<u>Worker Rights Consortium (WRC)</u> .....	<u>41</u>
2.3.3	Teoria das Partes Interessadas .....	42
2.4	MANUFATURA DO VESTUÁRIO DE MODA - MVM .....	45
2.4.1	Processo de Manufatura do Vestuário de Moda - MVM.....	47
2.4.2	Estratégias Produtivas da MVM: Fragmentação e Terceirização 50	
2.4.2.1	<u>Fragmentação das cadeias produtivas</u> .....	<u>50</u>
2.4.2.2	<u>Terceirização da manufatura do vestuário de moda</u> .....	<u>52</u>
2.4.2.3	<u>Fast Fashion</u> .....	<u>55</u>
2.4.3	Condições do Trabalho na MVM.....	57
2.4.4	Governança da Cadeia .....	59
2.4.4.1	<u>Governança da cadeia da MVM</u> .....	<u>63</u>
2.5	VAREJO TÊXTIL DE VESTUÁRIO DE MODA.....	66
2.5.1	Panorama do Varejo de Vestuário de Moda.....	68
2.5.2	Estratégias e Competitividade do Varejo de Vestuário de Moda.70	
2.5.3	Papel do Varejo na Cadeia de Valor .....	74
2.5.4	Relação entre Comprador Varejista e Fornecedor de Produto de Moda.....	77
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>80</b>
3.1	CONCEITOS INICIAIS .....	80
3.1.1	Classificação da Pesquisa .....	80
3.1.2	Tipos de Pesquisas.....	81
3.1.3	Tipos de Abordagem .....	82
3.1.4	Métodos de Investigação.....	82
3.2	PROTOCOLO DE PESQUISA .....	83
3.2.1	Seleção da Amostra .....	86
<b>4</b>	<b>ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS</b> .....	<b>88</b>
4.1	ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DO VAREJO TÊXTIL (ABVTEX).....	88

4.1.1	Programa de Certificação de Fornecedores ABVTEX .....	89
4.1.2	Pontos de Verificação.....	91
4.1.3	Processo de Auditoria.....	94
4.1.4	Dados do Programa .....	98
4.2	VAREJISTA A.....	100
4.2.1	Processo de Criação, Desenvolvimento e Produção.....	101
4.2.2	Compras e Homologação de Fornecedores .....	102
4.2.3	Monitoramento da Cadeia de Fornecedores.....	104
4.3	VAREJISTA B.....	105
4.3.1	Processo de Criação, Desenvolvimento e Produção.....	105
4.3.2	Compras e Homologação de Fornecedores .....	106
4.3.3	Monitoramento da Cadeia de Fornecedores.....	109
4.4	VAREJISTA C .....	111
4.4.1	Compras e Homologação de Fornecedores .....	112
4.4.2	Monitoramento da Cadeia de Fornecedores.....	113
<b>5</b>	<b>RESULTADOS DA PESQUISA SURVEY .....</b>	<b>116</b>
5.1	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS QUANTITAVOS.....	116
<b>6</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>121</b>
6.1	ANÁLISE DO PROGRAMA DE CERTIFICAÇÃO DE FORNECEDORES ABVTEX EM RESPONSABILIDADE SOCIAL .....	121
6.1.1	Partes Interessadas no Programa de Certificação de Fornecedores ABVTEX .....	121
6.1.2	Transparência das Relações.....	124
6.1.3	Impacto Percebido pelos Fornecedores e Varejistas do Programa de Certificação ABVTEX.....	125
6.2	COMPARATIVO ENTRE OS VAREJISTAS A, B E C .....	128
6.2.1	Estágio de Aprendizado dos Varejistas em relação a Responsabilidade Social.....	135
<b>7</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>139</b>
7.1	LIMITAÇÕES E CONTINUIDADE DAS PESQUISAS FUTURAS .....	143
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>145</b>
	<b>APÊNDICE A - Perguntas para a ABVTEX.....</b>	<b>154</b>
	<b>APÊNDICE B - Perguntas para os Varejistas .....</b>	<b>157</b>
	<b>APÊNDICE C - Pesquisa survey destinada aos fornecedores de vestuário de moda .....</b>	<b>161</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Na indústria da moda, houve uma grande evolução na manufatura do vestuário de moda, tanto na sua tecnologia como em volume de peças produzidas desde o advento do *prêt-à-porter* (peça pronta para usar), ocorrido em meados do século 20, até 1990 com o início da globalização (AVELAR, 2011; GUIRALDELLI, 2010; MENDES, 2010; MORO; MENDES, 2014). Essas transformações aconteceram em todos os segmentos desse setor, desde o surgimento de novas fibras e tecidos, mudança nos meios de criação, introdução de novas tecnologias de comunicação, novos paradigmas produtivos, entre tantos outros (AVELAR, 2011; MENDES; SACOMANO; FUSCO, 2010).

Essa revolução sucedida no mundo trouxe consigo a democratização das informações, a descentralização das empresas, ocasionando uma reorganização em redes (AMATO NETO, 2005). Cruz-Moreira (2003) descreve como um período de transição, e inversão dos atores, passando de um “mercado vendedor” para um “mercado comprador”, requerendo para isso novos modelos de organização e gestão.

A indústria da moda é delineada por diferentes e complexas redes de abastecimento, tanto em termos de fragmentação das atividades de fabricação quanto da dispersão geográfica dos atores envolvidos. Por meio da procura por mão de obra a baixo custo e subsequente transferência de atividades local para global, têm-se redesenhado os limites produtivos (MACCHION et al., 2015). De acordo com Lobel (2006), a grande maioria da fabricação de roupas é global, essas mudanças nos padrões de produção tem sido crescente, sendo que em 1960 nos EUA, apenas 4% das roupas vendidas eram importadas, mas na virada do século, esse número aumentou para aproximadamente 90% dos produtos de vestuário comercializados no país.

Com essa internacionalização, houve a evolução em direção à integração funcional dessas atividades geograficamente dispersas por meio da conformação de cadeias globais de valor. Essa nova divisão internacional do trabalho permitiu novas inter-relações entre as empresas líderes e as diversas camadas produtoras, intermediários e serviços, formando extensas redes contratuais, sob várias formas de governança, transacionando internacionalmente tarefas, conhecimento, bens e investimento (GEREFFI, 2001; OLIVEIRA, 2015)

Um dos maiores influenciadores para este modo evolutivo, segundo Avelar (2011) foi a comunicação, principalmente a digital, que permitiu o acesso a informações por pessoas em lugares distantes, possibilitando a produção e distribuição rápida, necessitando, para tanto de um novo modelo de gestão com *lead times* menores (DILLON, 2012). Conjuntamente com as tecnologias da informação, a emergência da cadeia de valor global tornou-se viável, também por causa do declínio nos custos de transporte, pelo surgimento de novas formas organizacionais, como manufatura modular e flexível, e conseqüentemente, a diminuição da barreira ao comércio (OLIVEIRA, 2015).

No setor de confecção, como resultados dessa “desterritorialização” e internacionalização produtiva, iniciou-se a procura por países, os quais possuem custo relativo ao trabalho mais baixo e em locais onde não há uma legislação trabalhista e fiscalização tão rígidas (ADAMS, 2002; GROSE, 2013). Segundo Oliveira (2015), esse processo trouxe consigo a fragmentação dos sistemas produtivos somado a dispersão geográfica, originando empresas interligadas, sob o comando de uma líder (GEREFFI, 2001, 2014), e que em muitos casos, ocasiona um aumento dos impactos causados na sociedade e meio ambiente (DILLON, 2012).

Com essa nova conformação estrutural empresarial, sobreveio a precarização das relações trabalhistas, por meio da exploração do trabalho e da informalidade, e segundo Guiraldelli (2010) essa última não teve início com esse movimento, mas passa a ser vista como fenômeno importante dessa transformação.

Avanços em contrapartida têm existido como forma de eliminação dessa competição desleal, muitas vezes decorrem das mudanças de estilo de vida, pois é crescente os consumidores que buscam por companhias, com padrões mais humanos e incorporem critérios socioambientais nos bens e serviços que oferecem (PARENTE; BARKI, 2014). Uma possível mudança desse cenário pode ser desempenhada pelo varejo em função de sua posição estratégica na cadeia, por ser o elo entre os fornecedores e os consumidores (ALIGLERI, ALIGLERI E KRUGLIANSKAS, 2009). Essa mudança é conseguida também com a implantação de sistemas de gestão, tais como: monitoramento, uso de códigos de conduta, auditorias e certificações, diálogo constante, seleção das empresas. Ações como essas tendem a mitigar os riscos existentes, gerando valor e reforçando a marca (ADAMS, 2002; LEVIS, 2006; TURKER; ALTUNTAS, 2014).

## 1.1 PROBLEMÁTICA E JUSTIFICATIVA

A necessidade de padrões de produção sustentável é cada vez mais crescente no mundo globalizado. As empresas despertam para essa necessidade por maneiras diferentes, podendo ser tanto por pioneirismo quanto por pressão externa. Deste modo, as que enxergam como oportunidade de melhoria nos métodos produtivos, além da mitigação de riscos e redução de custos, buscam também a lucratividade e competitividade (HART; MILSTEIN, 2004; PORTER; KRAMER, 2006).

Para que possam conseguir um desenvolvimento sustentável é preciso enxergar as questões socioambientais não apenas como custo, mas sim uma oportunidade de negócio. Para Kotler e Keller (2013), as empresas capazes de inovarem e serem socialmente responsáveis possuem maior probabilidade de sucesso.

Na busca por estratégias mais competitivas em decorrência do grande crescimento da demanda ocorrida nos anos 1980 e 1990, o ramo de confecção passou a empregar a terceirização como recurso para aumentar a sua capacidade produtiva e reduzir os custos (MORO; MENDES, 2014). Esse processo foi sucedido pela ampliação do número de micro e pequenos empreendimentos, formais e informais, resultando em um aumento de subcontratações.

A manufatura do vestuário de moda brasileiro, tem sido alvo de inúmeras denúncias de exploração da mão de obra por grandes e pequenas marcas nacionais e internacionais (MONTEIRO, 2013). Berlim (2012) salienta que o panorama do trabalho em subcondições no Brasil é elevado, e também é crescente o número de organizações movidas por trabalhadores imigrantes e brasileiros em situações precárias e muitas vezes sem contrato legal.

Esse comportamento se torna o oposto da visão futura traçada para à área têxtil e de confecção brasileiro, segundo a Confederação Nacional da Indústria (CNI, 2012, p. 14) é:

Ser reconhecida e admirada pela relevância econômica, política e social de suas atividades, competitiva globalmente e exportadora de destaque no cenário mundial, possuindo como diferencial a utilização ética e sustentável da diversidade de recursos naturais e de competências humanas, enfatizando com criatividade a identidade brasileira, interagindo com outras cadeias produtivas e formando uma rede de valor ágil e versátil, intensiva em conhecimento e integrada desde a concepção até a disposição final de seus produtos [...].

Deste modo, para que este novo modelo de estratégia e de visão tenha sucesso, é necessário engajamento de toda cadeia produtiva voltada as questões socioambientais, devendo as sociais serem priorizadas (Sachs, 2009). Os estudos sobre sustentabilidade, segundo Mendes (2012) e Seuring e Müller (2008), ainda são unidimensionais, e privilegiam temas das esferas ambientais frente aos sociais, tendo em vista que os primeiros são mais externalizados, já os sociais são mais relacionados a funcionários.

Frente a esse cenário vários varejistas têxteis, estão criando programas internos de controle e acompanhamento de seus fornecedores, pautados em códigos de conduta conjuntamente com auditorias (ADAMS, 2002; AHMED; PEERLINGS, 2009; HELIN; BABRI, 2015; LOBEL, 2006; O'ROURKE, 2006; TURKER; ALTUNTAS, 2014). Roberts (2003) salienta que em uma época onde muitas empresas buscam a terceirização como estratégia de redução de custos e aumento da produção, necessitam descobrir também maneiras, pelas quais possam garantir que a sua base fornecedora compreenda e seja capaz de implementar mudanças com foco em padrões sustentáveis.

No Brasil, em 2010 foi criado o programa de certificação ABVTEX, o qual compreende um modelo de monitoramento de maneira unificado, a ser seguido por todos os signatários participantes do mesmo, cuja finalidade é o estabelecimento de padrões dignos de condições de trabalho na cadeia de fornecimento de seus signatários, por meio de critérios preestabelecidos, pautados no princípio da responsabilidade social.

Diante disso, surge a problemática “como se configura a relação entre fornecedores e varejistas signatários do programa de certificação ABVTEX em responsabilidade social?”. Como forma de procurar a resposta, num primeiro momento procurou-se compreender melhor o tema e os fatos já estudados por meio de uma pesquisa bibliográfica e documental, complementando com posterior estudo de múltiplos casos e *survey*, afim de confirmar ou refutar as proposições norteadoras. Assim, esta pesquisa se justifica pela falta de conhecimentos neste campo de estudo, portanto, procura abordar estas lacunas da literatura.

## 1.2 OBJETIVOS

Nesta seção serão apresentados os objetivos gerais e específicos que irão nortear a pesquisa, bem como possibilitarão a conclusão do trabalho.

### 1.2.1 Geral

Esta pesquisa tem por objetivo analisar o impacto percebido pelos varejistas e fornecedores, com a criação e implementação do programa de certificação ABVTEX em responsabilidade social.

### 1.2.2 Específicos

- Investigar as estratégias produtivas e seus efeitos na indústria de confecção;
- Identificar ações implementadas e como é realizado o monitoramento dos fornecedores pelos varejistas signatários do programa de certificação ABVTEX;
- Levantar os motivadores para a tomada de atitude socialmente responsável;
- Analisar em quais os estágios os varejistas estudados se encontram, frente ao aprendizado organizacional em relação a responsabilidade social da sua cadeia de fornecimento.

Como direcionamento para a pesquisa elaborou-se as seguintes proposições:

P1: A criação de um programa unificado de certificação, propiciou mudanças na cadeia de fornecimento de artigos têxteis, contribuindo para o conhecimento e controle.

P2: Há diferenças entre os modelos de monitoramentos estabelecidos pelos varejistas que compõem essa pesquisa, se constituindo parte do processo de aprendizado da empresa em lidar com a reponsabilidade social.

## 1.3 ESTRUTURA DA PESUISA

Está dividida e estruturada em seis capítulos, como segue.

O capítulo 1, já discorrido é o introdutório, apresenta alguns conceitos históricos da manufatura de vestuário de moda, estratégias produtivas, efeitos da globalização sobre as novas conformações do trabalho, e estratégias reativas a esse cenário.



Aborda a problemática, justificativa, objetivos geral e específicos e as proposições traçadas.

O capítulo 2, é a compilação do referencial teórico, é dividido em subitens. O primeiro aborda o desenvolvimento sustentável, definição, motivação e criação de valor, seguido pela gestão de fornecedores, a qual proporciona ferramentas para elaboração de estratégia e monitoramento, chegando aos conceitos de reponsabilidade social e códigos de conduta. Após há uma explanação sobre a manufatura do vestuário de moda, com seus conceitos, estratégias e governança, e finaliza com o varejo de vestuário de moda, suas estratégias, poder e posicionamento na cadeia.

O capítulo 3, descreve os procedimentos metodológicos, evidenciando o tipo de pesquisa, método e técnica empregada para a obtenção dos resultados, explicitando a amostra e o protocolo de pesquisa.

O capítulo 4, apresenta o programa de certificação, expondo os objetivos, motivos da criação, processo de auditoria e dados do programa, abordando os varejistas que compõem o estudo de múltiplos, seus controles, compras e procedimentos de homologação, trazendo os dados quantitativos obtidos por meio da *survey*, juntamente com os fornecedores de vestuário de moda dos varejistas da amostra.

O capítulo 5, subdivide-se na análise das partes interessadas, no estágio organizacional dos varejistas e na construção do quadro comparativo dos mesmos, utilizando esses dados qualitativos e quantitativos da *survey*, os quais possibilitaram uma discussão correlacionando-os com a teoria estudada.

O capítulo 6, traz as conclusões dos objetivos propostos inicialmente, limitações e recomendações futuras.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão abordados os conceitos teóricos obtidos por meio da pesquisa bibliográfica, afim de proporcionar maior conhecimento do tema estudado. Dada a complexidade das relações dos setores pesquisados, é importante detalhar e compreender as formas utilizadas de supervisão da cadeia de fornecimento pelos varejistas.

No primeiro tópico serão evidenciados os conceitos sobre desenvolvimento sustentável, a diferença entre os comportamentos das empresas frente as questões que envolvem o tema, abordando também as motivações e as ações pelas quais o varejo de vestuário de moda está adotando programas para controlar a sua rede de abastecimento de artigos de vestuário de moda.

O segundo tópico conceitua a gestão de fornecedores e a responsabilidade social, define código de conduta e aponta os principais organismos de monitoramento na indústria do vestuário de moda internacional.

Já os dois últimos capítulos, explanam sobre a manufatura e o varejo do vestuário, suas principais estratégias, suas ações e seu dimensionamento.

### 2.1 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Grandes são os impactos causados ao planeta por um desenvolvimento pautado exclusivamente no crescimento puramente econômico, resultando em mudanças climáticas, degradação do solo, contaminação de água, excessiva geração de lixo, precarização das condições de trabalho, entre outras. Berlim (2012) assevera que esse tipo de crescimento sacrifica o meio ambiente e a sociedade e, dessa forma, compromete a viabilidade futura da humanidade.

Para Ekwueme, Egbunike e Onyali (2013) a identificação de possíveis soluções de compromissos entre a divulgação das atividades sociais, ambientais e econômicas, incentiva os gestores a incorporar práticas sustentáveis na estratégia corporativa.

O conceito de desenvolvimento sustentável, segundo Sachs (2008) é multidimensional, e possui condicionalidade com o ambiental, o social e o crescimento econômico. Uma empresa sustentável é aquela que contribui com o meio ambiente e gera, simultaneamente, benefícios econômicos e sociais, o *triple bottom line* (ELKINGTON, 2012), se constituindo no grande desafio a curto, médio e longo prazo,

devendo ser de forma integrada. Elkington (2012), enumera as sete revoluções, as quais possibilitarão um direcionamento da economia em prol dos objetivos do *triple bottom line (TBL)*, como descrito no Quadro 1.

Quadro 1 – Descrição dos pontos chaves das empresas em prol do TBL

PONTOS CHAVES	O QUE É E COMO FAZER
Mercados	Necessidade de modelagem ou remodelagem de governo com enfoque na externalização e na internalização dos custos dos três pilares bem como na concorrência entre as empresas, buscando desempenho aprimorado e líderes determinados a conduzir mudança.
Valores	Se desloca na comunidade e se constitui como essências para a criação de valor compartilhado.
Transparência	Mudança no sentido de abertura das empresas e na geração de relatórios de forma voluntária, que impulsionam a credibilidade a esta.
Tecnologia do ciclo de vida	Gerenciar tecnologias e custos associados a toda a cadeia de valor e criar produtos destinados a consumidores conscientes.
Parcerias	Na cadeia de fornecimento, com os clientes e comunidade em geral.
Tempo	Visão de longo prazo, sendo que, conforme o tempo passa, mais aumenta a complexidade das relações, devendo ser pautada nas necessidades futuras.
Governança corporativa	Crescente monitoramento, entendimento, estabelecimento de prioridades e na certificação de que a empresa caminha para padrões sustentáveis, com a inclusão da estratégia de diálogo e a evolução frente aos concorrentes.

Fonte: elaborado pela autora com base em Elkington (2012).

Elkington (2012) assevera que as empresas auferem lucros, mesmo adotando um comportamento responsivo e estratégico, com os quais amplia suas responsabilidades para o meio ambiente externo.

Diante disso é factível às companhias que não nasceram com padrões sustentáveis, se adequarem e passarem a incorporar em suas estratégias uma mudança comportamental. Essa modificação frente a adequação a essa nova perspectiva, é descrita por Azzone, Bertelè e Noci (1997), compreendendo dois caminhos: paradigma ecológico, no qual a organização é direcionada para o desenvolvimento sustentável; visão proativa, onde há antecipação, com visão prevencionista, procurando inovação das técnicas e dos produtos. Esses autores enfatizam que as estratégias decorrentes de pressão das partes interessadas (governo, comunidade, consumidor, etc.) podem ocorrer de maneira passiva, reativa, proativa e inovação verde.

- Passiva: procura diminuir custos de investimentos;
- Reativa: adotam as iniciativas obrigatórias de ação corretiva;
- Proativa: se antecipa por ação prevencionista, investindo em novas tecnologias verdes;

- Inovação verde: agem de forma proativa, incorporando sempre medidas ecológicas nas decisões da empresa, e emprega novas tecnologias sustentáveis procurando o bem-estar social e ambiental.

No entanto, é necessário, pelas firmas que ocorra mudança de visão e estratégias em relação ao meio ambiente, às práticas produtivas e aos aspectos sociais (DIAS, 2011; SACHS, 2008; VEIGA, 2010).

Assim Hart e Milstein (2004), propõem na Figura 1 o modelo de criação de valor sustentável ao acionista. Nela os autores buscam por meio de quadrantes mostrar a criação de valor sustentável através da visualização de forma integrada das partes interessadas na empresa, identificando os principais motivadores de impacto, interno e externo, com visão presente e futura, que resulte em vantagens financeiros de curto, médio e longo prazo.

Figura 1 - Valor sustentável ao acionista



Fonte: Hart e Milstein (2004, p.71).

Esses motivadores agem pressionando as companhias para a adequação de processos, produtos e ações, possibilitando lançar luzes sobre as possíveis deficiências existentes, permitindo por meio de inovações a identificação e uso de novas práticas, conferindo diferenciação, competitividade, lucratividade e conseqüentemente melhor reputação no mercado (DIAS, 2011; HART; MILSTEIN, 2004; PORTER; KRAMER, 2006; PORTER; VAN DER LINDE, 1995).

Um dos desenvolvimentos mais significativos ocorrido recentemente na gestão empresarial, tem sido a externalização, por meio do reconhecimento, que seu desempenho depende cada vez mais de uma série de alianças e relações com outras

empresas e meio ambiente, como a forma mais eficaz de lidar com as situações de mercado em constante mudança (ČIARNIENĖ; VIENAŽINDIENZ, 2014A).

Veiga (2010, p. 105) conceitua que “a questão básica da relação socioambiental está na maneira de se entender as mudanças sociais, que jamais podem ser separadas das mudanças da relação humana com o resto da natureza”, portanto, nota-se que a interação entre o social e o ambiental não deve ser isolada, mas sim, analisada holisticamente. Sachs (2003) afirma que é preciso orientar a economia para modalidades de crescimento com impactos sociais positivos, ao mesmo tempo atentar para a dimensão ambiental.

Ainda Sachs (2009) enumera a ordem de prioridade para se alcançar uma equidade socioambiental, classificando-a como: social em primeiro lugar, seguido pelo ambiental e por último o econômico em decorrência dos trabalhos de sucesso dos que o antecede. Somado a isso, Avelar (2011) complementa que o fator cultural é, segundo sua visão, importante para o sucesso do negócio e sua adaptabilidade a cultura regional, explica ainda que um modo de gestão em países diferentes pode causar controvérsias, devido a padrões culturais.

Logo, o grande desafio da empresa é a sua capacidade de medir suas externalidades, possibilitando se antecipar, necessitando para isso, reconhecer a dependência mútua entre corporações, sociedade e meio ambiente e a integração desses atores, pela formação de valor e responsabilidade compartilhada indissociável, (ABRAMOVAY, 2009; HART; MILSTEIN, 2004; PORTER; KRAMER, 2006; SACHS, 2008; VEIGA, 2010).

Dentro dessa vertente os impactos causados pela cadeia de fornecimento, também devem ser pontos considerados para uma eficiente gestão. Parente e Barki (2014) ressaltam que para geração de valor, é extremamente relevante a criação de uma cultura organizacional orientada para questões sustentáveis, e a partir do engajamento e da educação dos funcionários e da forte atuação por meio das parcerias com os atores externos, permitirão progressos nos pilares sustentáveis.

Na manufatura do vestuário de moda, para um obtenção de avanços sustentáveis na cadeia produtiva, as partes envolvidas precisam se relacionar, conforme Grose (2013), em conjunto, e incorporar novas formas de trabalho, tais como: comércio justo; não utilização de mão de obra infantil; respeito aos direitos dos trabalhadores; condições dignas; diminuição da produção de carbono; introdução de tecidos orgânicos; redução da distância percorrida no transporte de artigos; inovação

da tecnologia têxtil, uso de matéria prima de fibras recicladas e/ou biodegradáveis (CANIATO; KALCHSCHMIDT; RONCHI, 2011).

## 2.2 GESTÃO DA CADEIA DE FORNECEDORES

A cadeia de suprimentos e de fornecedores são, conforme Amato Neto e Marinho (2014, p. 23), conceitos afins “intercambiáveis conforme se queira enfatizar a dimensão dos materiais da cadeia (suprimento) ou dos seus agentes (fornecedores<sup>1</sup>)”. Assim, a gestão de fornecedores pode ser compreendida como a administração integrada dos processos de negócios envolvidos, serviços e informações, agregando valor para todos os atores interessados (CORRÊA, 2010; TUTIA, 2008).

A busca por novos métodos de gestão que alinhem a competitividade estratégica da empresa com sua cadeia de fornecimento, sendo esta composta por muitas companhias heterogêneas, e podendo ser globalmente distribuída, tem avançado nos últimos anos, abordando maneiras, pelas quais as empresas devem se posicionar estrategicamente e se relacionar com os outros atores, por meio da criação de valor compartilhado (TUTIA, 2008).

Esse novo modo de relacionamento, proporciona maior envolvimento e conhecimento da cadeia produtiva, aprimora o diálogo, permite maior controle sobre os aspectos do produto, adoção de boas práticas, requisitos de sustentabilidade, entre outras, sendo questões de fundamental importância para o sucesso dos fornecedores e dos varejistas, criando um padrão a ser seguido (AMATO NETO; MARINHO, 2014; GROSE, 2013; KOGG; MONT, 2012; LI et al., 2014). Para Gereffi (1999) as organizações diante da concorrência almejam:

- Diminuir sua base de fornecimento, usando menos, porém empresas mais capacitadas;
- Mudar geograficamente suas redes de fornecimento; e
- Adotar sistemas de certificação mais rigorosos para melhorar o desempenho.

---

<sup>1</sup> Fornecedor: Desenvolve produtos, criam ou apenas executam, podem possuir ou não produção interna, e tem relação comercial direta com os varejistas.

A certificação, segundo Amato Neto e Marinho (2014), estabelece um padrão a ser seguido, selecionando companhias por meio dos critérios preestabelecidos, com compromissos mais elevados, requerendo trabalho intenso para avaliar, comprovar e qualificar, devendo ser visto como um compromisso a longo prazo.

A racionalização, consiste na remoção de camadas desnecessárias de fornecedores da cadeia, o que permite aumentar a visibilidade, produtividade e avanços na gestão (AMATO NETO, 2014; PERRY; TOWERS, 2009). Souza e Sabrá (2012, p. 128) salientam que:

A escolha de fornecedores, além de ter relevância sobre aspectos iniciais do projeto, interfere no cumprimento de prazos, pois são agentes externos que podem determinar aspectos importantes do projeto de uma coleção. De todo modo, os possíveis pontos críticos dentro de um projeto de coleção são mais claramente identificáveis para o profissional que possui uma massa de informação precisa e atualizada acerca de fornecedores e prestadores de serviços.

No entanto, é passível de conflitos se as estratégias escolhidas não forem formuladas ou geridas adequadamente, levando um aumento ou diminuição dos poderes tanto dos varejistas quanto dos fornecedores.

Para Guidolin, Costa e Nunes (2009) é necessário conhecer o grau de dependência existente nas relações entre empresas, para que as mesmas possam se atentar e elaborar estratégias. Para tanto, os autores, apresentam no Quadro 2, as forças das relações entre compradores e fornecedores e seus potenciais conflitos que interferem diretamente nesse relacionamento, variando em função da estratégia adotada.

Quadro 2 - Forças das relações e seus potenciais de conflito

		COMPRADOR	
		Dependência Baixa	Dependência Alta
FORNECEDOR	Dependência Alta	1 - Pró-Consumidor	2 - Fornecedor alinha-se ao comprador (contratos de longo prazo)
	Dependência Baixa	3 - Comprador alinha-se ao fornecedor (contratos de exclusividade)	4 - Estratégias independentes

Fonte: Guidolin, Costa e Nunes (2009, p. 37).

Diante disso, quando o comprador e fornecedor possuem dependência baixa, as estratégias são decididas individualmente e o potencial de conflito é baixo, conforme demonstra o caso 4; já no caso 1, quando ambos possuem dependência alta, são evitados comportamentos abusivos, caracterizando-se uma situação favorável ao consumidor; nos casos 2 e 3, o risco de abuso de poder do mercado é grande devido a existência de assimetrias entre os agentes, sendo que, no caso 3, o fornecedor tem baixa dependência, dispondo de muitos compradores, enquanto o comprador tem dependência alta. Desse modo, favorece ao fornecedor o estabelecimento de contratos de exclusividade, forçando o comprador abdicar de outras empresas alternativas. No caso 2, o comprador tem baixa dependência, ao passo que a do fornecedor é alta, ou seja, o comprador tem maior controle na negociação possibilitando-o definir contratos e pagamentos em longo prazo.

No varejo do vestuário de moda o comprador tem papel importante, que além de conhecimento e envolvimento com a moda, deve ter conhecimento administrativo e treinamento constante (GROSE, 2013).

Para uma gestão de fornecedores eficiente, é necessário incorporar estratégias e reformulações para o aprimoramento da parceria entre comprador e fornecedor, de acordo com Amato Neto e Marinho (2014) a empresa necessita:

Definir o valor do relacionamento entre comprador e fornecedor;

Desenvolver soluções embasadas no conhecimento profundo das dinâmicas financeiras e do negócio do fornecedor;

Usar táticas de compra diferenciadas, afim de otimizar o relacionamento econômico de ambos;

Internalizar as mudanças necessárias na organização para que o comprador atinja não apenas aumento de desempenho, mas também habilidade de aprimoramento constante.

Com base nos autores Amato Neto e Marinho (2014), Costa (2011) e Shaw e Koumbis (2014) as etapas de implantação e implementação da gestão de fornecedores, compreende a:

- Pesquisa da dinâmica do setor do produto a ser comprado;
- Avaliação das estratégias de fornecimento e as capacidades produtivas dos fornecedores em atender ao pedido;



- O relacionamento entre o varejista e a cadeia de fornecimento conjuntamente, e desenvolver planos de ação para construir a infraestrutura necessária;
- Desenvolvimento dos fornecedores com uma relação forte e eficaz;
- Criação de uma base sólida e com empresas selecionadas, forte relacionamento e diálogo;

Uma grande dificuldade encontrada por grandes varejistas é a habilidade de mensurar a capacidade produtiva das empresas que compõe sua cadeia de fornecimento, em função da alta gama de artigos e da segmentação, além do curto ciclo de vida das peças, fazendo com que em determinados meses do ano, onde há picos por procura, eleva-se o número de fornecedores e subcontratados para atender as necessidades de produtos de moda (MARTINS, 2013).

O relacionamento mais aproximado e com vínculos duradouros entre fornecedores e varejistas do vestuário de moda também é fundamental para a construção de valor, pois “uma cadeia de suprimentos eficiente gera valor para o consumidor final a um custo, margem e preço de venda aceitáveis” (GROSE, 2013, p.108).

Do lado empresarial, Sakamoto e Fedato (2014) enfatizam, a necessidade de haver a certificação da integridade e ética, antes de iniciar a negociação com suas partes interessadas. Souza e Sabrá (2012) concordam e asseveram que as características como qualidade, práticas de preços e seriedade, devem ser analisadas pelo comprador em relação a seus fornecedores.

Para tanto, a manufatura do vestuário de moda em função do seu alto grau de terceirizações e subcontratações, além do grau de profissionalização ser baixo, é necessário uma gestão pautada na comunicação contínua e clara, adotando regras de seleção como barreira de entrada (PERRY; TOWERS, 2009). No entanto, essas barreiras podem se constituir também em um impeditivo para mudança de ação, impactando, conforme Seuring e Müller (2008), no aumento dos custos nos esforços de coordenação e na complexidade das relações.

Seuring e Müller (2008), ressaltam que os varejistas do vestuário de moda em especial, estão cada vez mais estabelecendo diretrizes a serem cumpridas por sua rede de fornecimento, como a criação de códigos de conduta, sendo considerado por Berlim (2012), como um comportamento reativo, decorrente das inúmeras pressões sofrida, forçando um reposicionamento das empresas frente as questões sociais.

## 2.3 RESPONSABILIDADE SOCIAL

As constantes pressões exercidas pelas diversas partes interessadas, estão fazendo com que, cada vez mais empresas busquem estar a par dos problemas que possuem tanto interno quanto externamente. Dessa forma, se não houver políticas definidas pode ocasionar sérias implicações para as mesmas, resultando em prejuízos materiais e morais, impactando nos custos, perdas de oportunidades e credibilidade, além do impacto negativo da lucratividade (ALIGLERI; ALIGLERI; KRUGLIANSKAS, 2009).

Um dos passos para essa mudança de comportamento e estratégia é a adoção de uma política de responsabilidade social. Desta forma, para Porter e Kramer (2006) os gestores que não incorporarem a responsabilidade social na estratégia da empresa, adiam os custos a ela associados, e ainda estão sob riscos constantes de fiscalizações, sendo que, se sua base de abastecimento sofrer alguma acusação por descumprimento frente as normas e obrigações sociais, são imputados a ela multas onerosas.

A responsabilidade social empresarial é, segundo World Business Council for Sustainable Development (1998, p. 3, tradução nossa) “o contínuo compromisso das empresas a se comportar de forma ética e contribuir para o desenvolvimento econômico, melhorando a qualidade de vida dos trabalhadores e de suas famílias, da comunidade local e sociedade em geral”.

Já segundo a European Commission (2011, tradução nossa), é “um conceito segundo o qual as empresas integram preocupações sociais e ambientais nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas numa base voluntária”, e segundo, Porter e Kramer (2006) tem por objetivo a criação do valor compartilhado, através da geração de lucros aos acionistas conjuntamente com benefícios às outras partes interessadas.

Dias (2011) assevera que muitas empresas são motivadas pela preocupação com sua imagem, e tem aumentado seus investimentos em projetos de cunho socioambiental, porém essas ações não devem ficar apenas restritas ao caráter filantrópico, mas se constituir parte integrante da estratégia corporativa (PORTER; KRAMER, 2006). Ainda a preservação da reputação, se torna um grande fator para a decisão de agir responsavelmente, pois atualmente, frente a inúmeras partes de

interesse, já não há espaço para companhias que não se responsabilizam por suas decisões (ADAMS, 2002; LEVIS, 2006; PERRY; TOWERS, 2009; TURKER; ALTUNTAS, 2014).

Segundo Sprinkle e Maines (2010), as empresas possuem diferentes razões para adotar comportamento responsivo, conforme demonstrado no Quadro 3.

Quadro 3 – Tipos de perspectiva da responsabilidade social

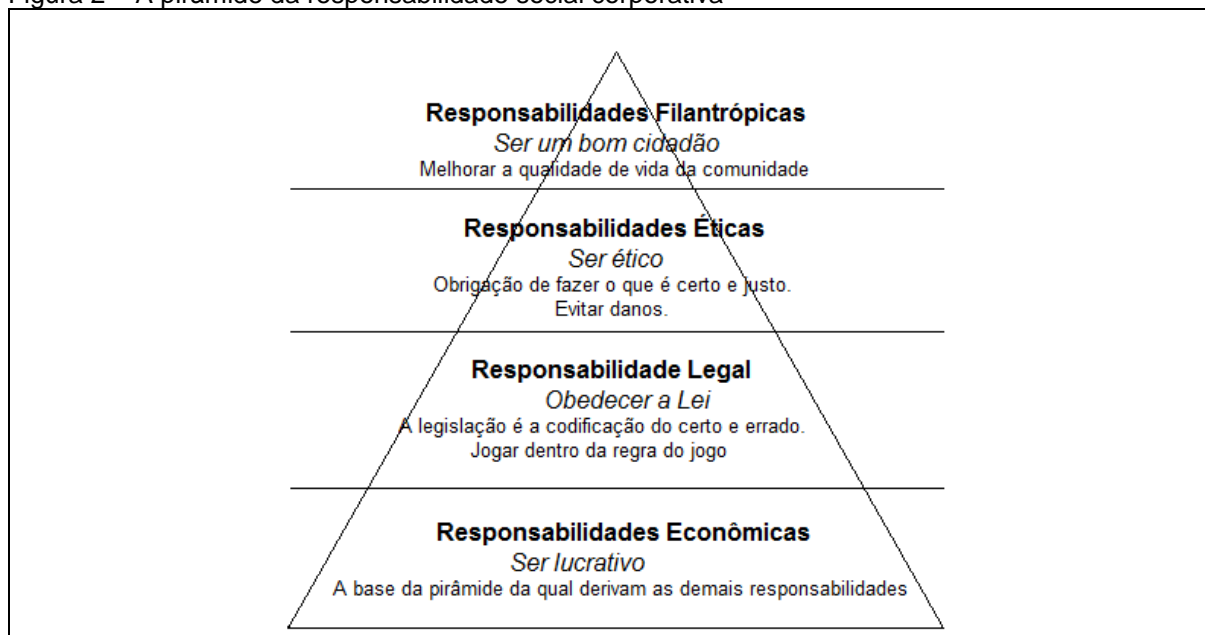
POSICIONAMENTO	COMO
Altruísta	Acreditam que essas ações são parte integrante da boa cidadania;
Aparência ( <i>greenwashing</i> )	É algo que sentem a obrigação de fazer, a fim de evitar a publicidade negativa e outras ações de organizações não governamentais;
Diminuição do <i>turnover</i>	Acreditam que a RSE ajuda a recrutar, motivar e reter funcionários;
Foco no cliente	A reponsabilidade social corporativa, pode atrair os consumidores a comprar produtos ou serviços de uma empresa, bem como mantê-los, por meio de ações socialmente responsáveis;
Redução de custos	A redução pode ser obtida nos produtos e métodos, além da diminuição do absenteísmo.
Gestão de risco	Mitigação de incidentes indesejáveis a companhia.

Fonte: elaborado pela autora com base em Sprinkle e Maines (2010).

O posicionamento da empresa, varia de acordo com a estratégia traçada, saindo de uma posição de mitigação de danos, para a incorporação de valores estratégicos, visando retornos financeiros para a companhia. Sprinkle e Maines (2010) asseveram ser necessário conhecer os custos e benefícios obtidos com a responsabilidade social, afim de motivar a adoção de novas práticas.

Carroll (1991) propõe um modelo conceitual, embasado em uma pirâmide com envolvimento de quatro dimensões: responsabilidade econômica, legal, ética e filantrópica, estabelecendo interdependência na relação entre empresa e sociedade, como demonstra a Figura 2. Nela é possível observar na base a responsabilidade econômica, a qual representa a geração de lucro para os acionistas, que segundo Carrol (1991) é a missão da organização. Já a reponsabilidade legal, segundo nível, consiste na obtenção dos objetivos econômicos com o respeito a legislação. As responsabilidades filantrópicas e éticas, as duas últimas no topo da pirâmide, não trazem retornos financeiros mensuráveis, mas ajudam na manutenção e construção da imagem e conseqüente geração de valor para os diferentes grupos de interesse.

Figura 2 – A pirâmide da responsabilidade social corporativa

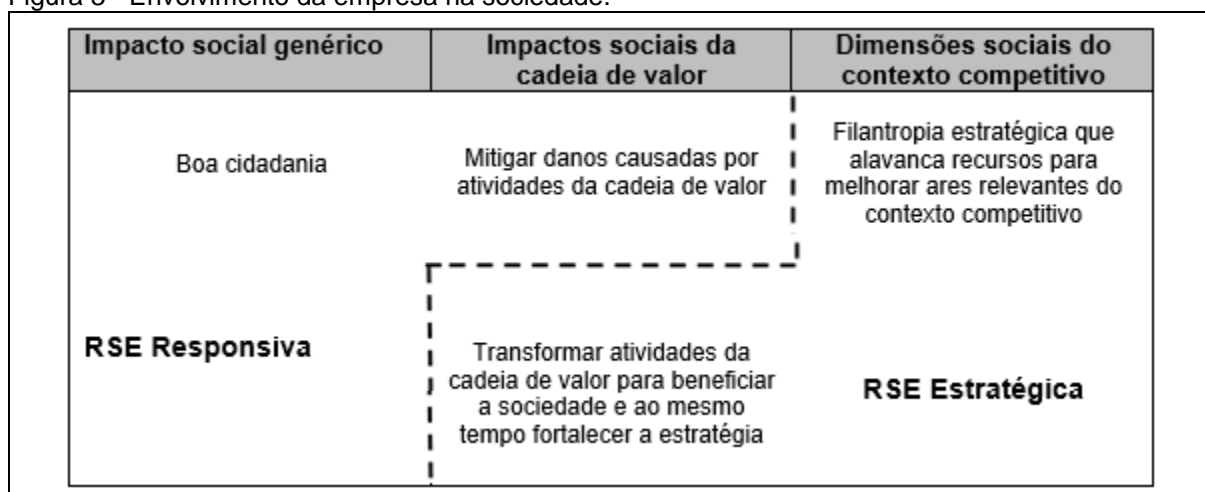


Fonte: Carrol (1991, p.42).

Enquanto a responsabilidade ética, busca evitar danos em geral, sendo mais relacionada ao comportamento, o qual não é codificado em leis, incluindo os direitos morais dos cidadãos, a filantrópica, concentra-se nas ações para o desenvolvimento da comunidade e da melhoria da qualidade de vida (CARROLL, 1991). Deste modo, para os autores Schwartz e Carroll (2003), os domínios econômicos, jurídicos e éticos, são mais importantes e estratégicos para a empresa que a filantropia.

Nessa mesma perspectiva tem-se a visão dos autores Porter e Kramer (2006), os quais subdividem a responsabilidade social em responsiva e estratégica. A responsiva age de forma a atenuar os efeitos sociais já existentes ou decorrentes da atividade industrial, agindo sob a perspectiva da empresa cidadã, já a estratégica, a ela vai além da boa cidadania e da mitigação de efeitos danosos na sua cadeia de valor, englobando a criação de programas capazes de gerar benefícios sociais e organizacionais de forma diferenciada, competitiva, inovadora e com valor compartilhado, vide a Figura 3.

Figura 3 - Envolvimento da empresa na sociedade.



Fonte: Porter e Kramer (2006, p.11).

Para Porter e Kramer (2006), as formas de integração das práticas de responsabilidade social, age tanto de dentro para fora, quanto de fora para dentro da empresa. Dias (2011) defende que a responsabilidade social deve iniciar sempre na esfera interna e depois alcançar a externa, uma vez que internamente, com melhores condições, haverá maior motivação e maior eficiência do trabalho em equipe.

Com a atitude responsável, a empresa consegue identificar os riscos e desenvolver programas os quais proporcionam avanços nos técnicas e produtos, se diferenciando no mercado, auferindo lucros maiores por antecipação.

Para Zadek (2004), embora cada organização aprenda de um jeito único a lidar com responsabilidade social, a maioria passa por estágios de aprendizado, com formas evolutivas, conforme mostra o Quadro 4. Essa evolução de fase, confere às empresas maior conhecimento de seus pontos falhos, limitações existentes, oportunidade de melhoria e ainda ganhos por pioneirismo. No entanto, é preciso um envolvimento de toda a corporação na adoção e implementação das estratégias, integrando as responsabilidades assumidas, capacitando a equipe e incentivando a participação da cadeia de fornecimento. Assim, é possível avanços para uma trajetória de sucesso com resultados e impactos positivos.

Quadro 4 – Os cinco estágios do aprendizado organizacional.

<b>ESTÁGIO</b>	<b>COMO AS COMPANHIAS AGEM?</b>	<b>POR QUE AGEM ASSIM?</b>
Defensivo “Não é nosso trabalho resolver isso”	Negam a existência de práticas, problemáticas, consequências e responsabilidades.	Para se defender de ataques a sua reputação capazes de afetar, no curto prazo, vendas, recrutamento, produtividade e marca.
Conformidade “Faremos apenas o necessário”	Adota abordagem baseada em políticas de conformidade como custo para operar.	Para atenuar a erosão do valor econômico no médio prazo em função de risco constante e de danos à reputação.
Gerencial “É o negócio”	Passa para os gestores a responsabilidade das questões sociais e integra os principais processos gerenciais diários.	Para mitigar a erosão de médio prazo e obter lucros de mais longo prazo com a integração de práticas socialmente responsável no negócio.
Estratégico “Isso nos dá uma vantagem competitiva”	Integram as questões sociais às principais estratégias de negócio.	Para aumentar o valor econômico a longo prazo e ganhar vantagem do pioneirismo, por meio de inovações estratégicas das questões sociais.
Civil “Precisamos saber se todos fazem isso”	Promove ampla participação do setor na reponsabilidade empresarial.	Para aumentar o valor econômico no longo prazo, e obter ganhos por meio da ação coletiva.

Fonte: adaptado de Zadek (2004).

A evolução dos estágios compreende cinco fases. No primeiro estágio, ocorre a tentativa defensiva, negar a relação e demonstrar desconhecimento frente aos problemas apresentados, visualizando apenas as ações de curto prazo, como a perda de vendas e a busca de defesa da reputação da empresa. Ao passo que as fiscalizações aumentam, esta reage, fazendo apenas o necessário para evitar maiores perdas, caminhando para o segundo estágio. A partir do momento que a corporação entende sua real responsabilidade ela progride para o terceiro estágio, e adota práticas gerenciais no processo, aliando ações de médio e longo prazo. Já o prosseguimento para o quarto passo, decorre da integração da responsabilidade social na estratégia da empresa, e avança para o quinto estágio por meio da promoção de ações para outras companhias se adequem, obtendo assim, benefícios por antecipação. Esses dois últimos estágios ações de longo prazo.

Para tanto, uma empresa socialmente responsável deve equilibrar suas obrigações em relação as partes interessadas com a sua necessidade de lucrar e recompensar seus acionistas adequadamente, sendo crescente a demanda de vestuário produzidas com padrões mais éticos e com responsabilidade sobre a cadeia de fornecimento (PERRY; TOWERS, 2009).

### 2.3.1 Monitoramento e Código de Conduta

Os códigos se constituem em uma ação regulatória, não-governamental, para a cadeia de fornecimento. Essas iniciativas envolvem múltiplos atores em novos papéis e relacionamentos, experimentando com isso, novos padrões produtivos (O'ROURKE, 2006).

Estes códigos visam especificar em termos de linguagem contratual o compromisso entre as organizações e seus fornecedores. Os fatores comumente abordados nesses códigos, incluem restrições ou proibições quanto à utilização de mão de obra infantil ou forçado, estipulação de piso salarial, direitos de associação e negociação coletiva, limitações das horas trabalhadas, disposições relativas às horas extras e requisitos das condições do ambiente de trabalho (ADAMS, 2002).

Cada vez mais os códigos adotados por empresas globais, tem a auditoridade de legislar, para tanto, Levis (2006) assevera:

- Se os códigos de responsabilidade social empresarial são um substituto à regulação tradicional, a autoridade destes códigos devem ser avaliada;
- Se a pressão da sociedade civil é fundamental para a adoção de códigos, é preciso examinar a capacidade desta, negociar de forma eficiente com as companhias multinacionais;
- Analisar se a ética pessoal dos gestores afetam as decisões relacionadas com a responsabilidade social.

Muitas vezes há formas ilegítimas de controles exercidos pelas empresas, gerando uma confusão das atribuições de ambos os regulamentos e implementação, se constituindo em uma problemática, conflitando com as teorias clássicas de separação de poderes. Sem as devidas verificações externas e balanços, regras auto-monitoradas de campo tendem a permanecerem ineficientes (LEVIS, 2006).

Os códigos também contêm punições, como exclusão, quanto ao não cumprimento das ações contidas neles. No entanto, a exclusão além de interromper o fornecimento, causa desemprego, e não resolve o problema, pois as que são excluídas, segundo Gelman e Parente (2008), passarão a alimentar a cadeia de um concorrente que não adota os mesmos critérios de seleção, ocasionando uma competição desleal. Um relatório elaborado pela Worker Rights Consortium (2008), exibiu o caso de uma empresa tailandesa, cujo comportamento mudou pela adoção

das práticas de responsabilidade social, ampliando seu controle e melhores condições de trabalho, mas resultou no fechamento desta. Esse efeito decorreu devido ao aumento dos custos, sendo um reflexo dos impactos causados pela indústria do vestuário por ainda priorizar preços baixos e não recompensar as benfeitorias realizadas pelos fornecedores, com o intuito de atender os requisitos preestabelecidos.

O uso dos códigos por varejistas, objetiva eliminar ou diminuir os riscos envolvidos na manufatura, conseguindo mudar padrões e estabelecer um monitoramento através de auditoria (HELIN; BABRI, 2015). Entretanto, segundo UNIETHOS (2015)

As políticas de controle ou compensação, como as auditorias e os programas de responsabilidade social, aumentam os custos sem alterar as condições básicas de gestão que levam as empresas a um círculo vicioso de baixo desempenho financeiro e social.

Para O'Rourke (2006) há uma certa desconfiança em relação aos resultados das auditorias auto avaliativas, em virtude da possibilidade de manipulação dos dados. O autor, explica, que há companhias, as quais não possuem uma área específico para o controle das auditorias, e são incorporados a outros setores, podendo prejudicar o desenvolvimento do monitoramento em função de conflitos de interesses.

As críticas mais comuns para os sistemas de regulamentação não governamental, é que eles representam uma nova forma de privatizar a fiscalização, se constituindo, por sistemas concebidos principalmente para proteger marcas multinacionais, ao invés de realmente resolver os problemas laborais ou ambientais (O'ROURKE, 2006). Lobel (2006) descreve as críticas como: a ineficaz implementação, a ausência de inspeção constante e a falta de incentivos para o cumprimento. Nesse sentido, para Helin e Babri (2015) os fornecedores possuem pouca autonomia em negociar os modelos das auditorias e esperam cumprir as exigências dos diferentes compradores.

No entanto, esses sistemas não governamentais de regulamentação, com um correto monitoramento e pautados em normas internacionais, promovem avanços, aprimorando as condições de trabalho, propiciando a formulação de importantes dados e informações para os gestores, os quais permitem expor os melhores e piores atores, bem como criar programas de incentivos, a fim de evitar problemas em sua cadeia e aumentar produtividade (O'ROURKE, 2006).



Turker e Altuntas (2014) salientam que os códigos de conduta estão cada vez mais derivados das normas internacionais do trabalho, e os varejistas de vestuário de moda os utilizam conjuntamente em auditorias de monitoramento na sua cadeia de fornecimento, os quais buscam mitigar problemas em sua cadeia de abastecimento, se constituindo de estratégias de curto, médio e longo prazo, dando lugar a melhores condições de trabalho, comportamento ético e socialmente responsável (BERLIM, 2012).

O controle e monitoramento da cadeia de fornecimento, são realizadas tanto pelo varejista, quanto por terceira parte através de empresas privadas e associações, tendo como exemplos as especializadas a nível internacional como a *ETI*, *WRAP*, *FLA*, *WRC* e *FWF* e nacional, a *ABVTEX* (ADAMS, 2002; LEVIS, 2006; PERRY; TOWERS, 2009; TURKER; ALTUNTAS, 2014; CALEFFI, COMIN, 2014; MORO; MENDES; 2014).

Um exemplo de sucesso em controle da cadeia é o da Nike, uma das primeiras do setor têxtil a implantar os códigos de conduta e inspeções por meio de auditorias em sua cadeia de fornecimento em 1992 (O'ROURKE, 2006). Esse comportamento decorreu em meio a uma reação frente as inúmeras denúncias e constatações de situações desumanas em fabricantes de artigos da marca. Após esse episódio, incorporou novos valores à sua estratégia e missão, tornando-se referência mundial em sistemas de gestão da cadeia produtiva, adquirindo aprendizado organizacional (ZADEK, 2004).

De acordo com Turker e Altuntas (2014) um estudo de levantamento das ações apresentadas em relatórios de sustentabilidade, gerados por varejistas têxteis, levantaram vários riscos envolvidos na cadeia de fornecimento global. A pesquisa contou com a participação de nove varejistas e por meio da análise dos casos, possibilitou a confecção dos riscos, melhorias e medidas de controle, nas esferas do *triple bottom line*. Entretanto, o recorte aqui, conforme mostra o Quadro 5, foi em função do risco social, dessa forma, foi retirado a empresa Mango, pois, sua única performance constatada no estudo foi a questão ambiental. Observa-se que os varejistas analisados por Turker e Altuntas (2014), utilizam no controle das suas cadeias de fornecimento, auditorias e códigos de conduta, afim de mitigar ou eliminar formas de exploração da mão de obra e condições precárias.

Quadro 5 – Apresentação dos riscos, melhorias e critérios

EMPRESAS	RISCO SOCIAL	MELHORIAS NA CADEIA	CRITÉRIOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calida</li> <li>- C&amp;A</li> <li>- H&amp;M</li> <li>- Inditex</li> <li>- Marimekko</li> <li>- Oberalp</li> <li>- Puma</li> <li>- Switcher</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Boas condições de infraestrutura;</li> <li>- Trabalho infantil;</li> <li>- Discriminação;</li> <li>- Trabalhadores imigrantes irregulares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Treinamento, transferência de <i>know-how</i>, auxílio no desenvolvimento de soluções junto aos fornecedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Código de conduta;</li> <li>- Auditorias internas;</li> <li>- Alguns contam com auditoria de terceira parte.</li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora com base em Turker e Altuntas (2014).

### 2.3.2 Programas de Monitoramento

Tem sido crescente a associação de varejistas em organismos que monitoram a cadeia de fornecimento por meio de auditorias, com base na utilização de códigos de conduta, e em legislação internacional (ADAMS, 2002; HELIN; BABRI, 2015; LEVIS, 2006; O'ROURKE, 2006), sendo que os principais estão listados a seguir.

#### 2.3.2.1 Ethical Trading Initiative (ETI)

A *Ethical Trading Initiative (ETI)* é uma aliança entre sindicatos, empresas e ONGs que baseiam suas políticas na Organização Mundial de Comércio (OMC), visando medidas protecionistas ao trabalhador contra a exploração e discriminação, onde anualmente mais de 10 milhões de trabalhadores são impactados. A abrangência é a nível global, composta por um vasto número de varejistas signatários de diversos setores industriais, possuindo códigos de conduta, baseado nos direitos humanos, buscando: o respeito pela liberdade de associação; direito às negociações coletivas; livre escolha do emprego; condições de trabalho seguras e higiênicas; não utilização de mão de obra infantil; pagamento de salários dignos; horas extras não excessivas; não discriminação; repudiando tratamento desumano ou severo (ETHICAL TRADING INITIATIVE, c2015).

#### 2.3.2.2 Fair Labor Association (FLA)

A *Fair Labor Association (FLA)* criada em 1999, incide na indústria de vestuário de moda e de calçados, nos Estados Unidos, é composta por uma coalizão de

empresas socialmente responsáveis, universidades e organizações da sociedade civil (ADAMS, 2002; FAIR LABOR ASSOCIATION, c2012). Por meio de auditorias independentes, monitoraram a cadeia de fornecimento dos varejistas pautando nos padrões preestabelecidos (O'ROURKE, 2006).

A *FLA* é uma organização sem fins lucrativos, procura a criação de soluções duradouras para as práticas laborais abusivas, oferecendo ferramentas, treinamentos e recursos para empresas e trabalhadores, através de avaliações independentes. Advoga para uma maior responsabilização e transparência das companhias. Em 2011 estima-se que aproximadamente 5,5 milhões de pessoas foram impactados pelos esforços combinados dessa associação. Adota código de conduta e no site é possível verificar o varejista e a base de fornecimento que possuem acreditação bem como a consulta do relatório e pontos obtidos durante a inspeção.

### **2.3.2.3 Fair Wear Foudation (FWF)**

A *Fair Wear Foudation (FWF)* é um organismo sem fins lucrativos, que monitora cadeias de fornecimento de vestuário de moda e uniformes estudantis, afim de aprimorar as condições de trabalho.

Com total transparência da relação das empresas auditadas, disponível para consulta pública, possui mais de 80 varejistas associados, está ativo em 11 países de produção distriuidos entres os continentes Asiatico, Europeu e Africano, visando o monitoramento da cadeia, por meio da gestão das condições das empresas têxteis, pautadas nas normas da OIT (FAIR WEAR FOUNDATION, c2009; O'ROURKE, 2006).

O organismo audita apenas 30% da cadeia de fornecimento do varejista, atingindo, em sua maioria, pequenas e médias empresas. As auditorias realizadas são de certificação, manutenção e ação corretiva. Após a aprovação da é divulgado publicamente as marcas que participam da *FWF*, seus países de origem, bem como o número de empresas. Porém as informações sobre as práticas específicas e entrevistas de trabalho são mantidas em sigilo (FAIR WEAR FOUNDATION, c2009; O'ROURKE, 2006).

#### **2.3.2.4 Worldwide Responsible Accredited Production (WRAP)**

A *Worldwide Responsible Accredited Production (WRAP)* possui auditoria interna e externa, anunciadas e não anunciadas, realizadas por organismos certificadores independentes, objetivando a verificação das fábricas de vestuário e calçados em todo o mundo, se operam em conformidade com as leis locais e padrões internacionais de trabalho ético. A origem do organismo se deu em meados da década de 1990, período do início das denúncias de más condições de trabalho e exploração em numerosas fábricas de vestuário em todo o mundo. Em 2013, mais de 2.300 instalações de 50 países foram auditadas, e nos dias atuais, cerca de 1.900 instalações possuem selo WRAP, empregando mais de 1,65 milhões de trabalhadores. Este organismo divulga a lista de empresas auditadas, porém é facultativo a ela a publicação ou confidencialidade dos seus resultados (O'ROURKE, 2006; WORLDWIDE RESPONSIBLE ACCREDITED PRODUCTION, c2016).

#### **2.3.2.5 Worker Rights Consortium (WRC)**

Esse monitoramento é realizado por meio de auditoria, avaliando as condições de trabalho das empresas fabricantes de uniformes escolares nos Estados Unidos e Canadá. A adesão é por meio de pagamento de uma taxa anual, tem mais de 180 universidades e 7 escolas afiliadas. Busca identificar problemas nas empresas por meio de parcerias com ONGs, que promovem a conscientização para a adequação conforme prevê o código de conduta (O'ROURKE, 2006). Os limitantes para o sucesso desses programas segundo O'Rourke (2006), são:

- Capacitação dos inspetores;
- Ações anticorrupção;
- Natureza móvel das cadeias, ou seja, há mudança diária na inclusão e retirada de subcontratadas;
- Ação da empresa sobre os órgãos fiscalizadores;
- Eliminação das companhias com desempenho insatisfatório;
- Punição a trabalhadores que relatam a situação aos auditores;
- Inspeções superficiais.

O Quadro 6 apresenta um resumo dos organismos citados neste tópico.

Quadro 6 – Resumo dos organismos gerenciadores

ORGANISMO	MONITORAMENTO POR AUDITORIA		LISTA DOS FORNECEDORES
	Tipo	Como	
<i>ETI</i>	Interno e externo e participação de ONGs no fortalecimento do programa	Através das auditorias de terceira parte, procura identificar as não conformidades com as normas internacionais ou com os códigos de conduta, sugerindo melhoria.	Não divulgada
<i>WRAP</i>	Interno e externo (independentes)	Possui três tipos de auditorias, e custos diferentes, variável em função do processo e do número de funcionários.	Pública e não divulgada
<i>WRC</i>	Interno e externo e participação de ONGs no fortalecimento do programa	Busca a identificação dos problemas e ajuda a tratá-los. Atua com prestação de contas para o governo e empresas, e apresenta custos diferentes conforme porte das instituições.	Pública
<i>FLA</i>	Interno e externo e participação de ONGs no fortalecimento do programa	Por meio da auditoria, visa identificar e apontar em relatórios, os problemas relacionados com as condições de trabalho, objetivando a eliminação e melhoria contínua.	Pública
<i>FWF</i>	Interno e externo e participação de ONGs no fortalecimento do programa	Age na identificação de possíveis problemas de condições de trabalho e procura soluções em parceria.	Pública

Fonte: elaborado pela autora.

### 2.3.3 Teoria das Partes Interessadas

As partes interessadas, segundo Freeman (1984 *apud* FREEMAN; MCVEA, 2001) compreende, qualquer indivíduo ou grupo que podem afetar ou ser afetado pela obtenção dos objetivos organizacionais ou pelo processo de busca destes. Essa teoria das partes interessadas é baseada na premissa de que as empresas têm responsabilidades e obrigações a terceiros e aos seus acionistas, ou seja, envolve atores internos e externos. Segundo Porter e Kramer (2006) a pressão das partes interessadas em uma organização, agem pressionando-as a se adequarem.

A atenção a esses grupos de interesses, vem sendo adotada em função da mudança no foco de sustentabilidade, devido a pressões impostas pelo direito internacional, regulamentações locais, organizações não-governamentais (ONGs), clientes e concorrentes (TURKER; ALTUNTAS, 2014). A abordagem das partes

interessadas enfatiza gestão do ambiente de negócios, relacionamentos e promoção de interesses compartilhados (FREEMAN; MCVEA, 2001).

O valor da reputação corporativa é geralmente definido em termos de opinião por aqueles que possuem um interesse na empresa (*stakeholders*), sendo um meio de ganhar vantagem competitiva (ROBERTS, 2003). Essas vantagens segundo a visão dos autores O'Rourke (2006), Roberts (2003) e Turker e Altuntas (2014), se constituem em:

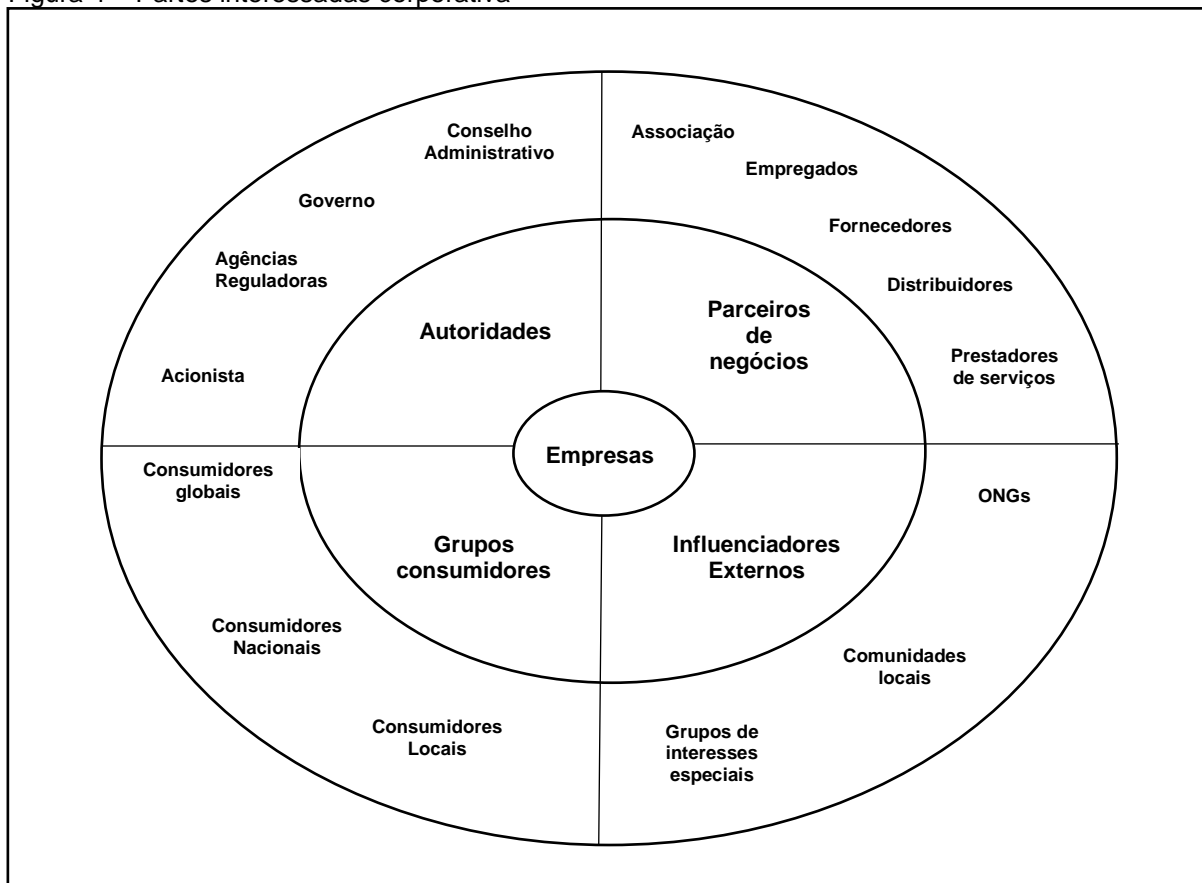
- Aumento dos atributos psicológicos atrelado a marca;
- Possibilita a retenção de bons profissionais;
- Facilita a obtenção de recursos financeiros;
- Reduz riscos de crise;
- Possibilita uma melhor negociação.

Segundo os autores Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), dados de uma pesquisa apontaram, que empresas as quais enfatizam a redução dos impactos sociais e ambientais, obtém aumento nos preços das ações em até 45% e lucros em 16%, sendo superior as que não possuem critérios socioambientais. Esse comportamento leva os consumidores a adotarem uma relação de confiança com a companhia, criando vínculos duradouros (CHEN; LARSSON; MARK-HERBERT, 2014; ROBERTS, 2003). Os interessados corporativamente se diferenciam segundo seu grau de acuidade, conforme demonstra a Figura 4, a qual apresenta também as distinções das partes interessadas na empresa, as quais, segundo Roberts (2003), correspondem a:

- As autoridades: agências reguladoras e governos, criam e ditam normas e leis a serem seguidas, tendo como interesse a fiscalização das ações. Já os acionistas e conselho administrativo possuem interesse nos lucros, portanto se atentam para conseguir valor compartilhado;
- Os grupos de consumidores: os mais variáveis, segundo Parente e Barki (2014) são os formadores de opinião, sendo crescente o número de pessoas que possuem interesse em produtos e serviços com atributos socioambientais positivos;
- Influenciadores externos: os quais procuram atuar sobre a empresa forçando a adequação nas questões socioambientais;

- Parceiros de negócios: grupo de interesse direto na empresa, os quais são influenciados pela postura adotada por essa.

Figura 4 – Partes interessadas corporativa



Fonte: Roberts (2003, p.162).

A ação destes grupos interessados também age de forma benéfica para a empresa, pois apontam falhas que muitas vezes não são controladas ou desconhecidas, proporcionando oportunidade de uma avaliação, elaboração de estratégias e ações a serem tomadas frente as reivindicações, as quais conferem aumento da performance corporativa. Tem-se como exemplos dado por Seuring e Müller (2008), a *Nike*, *Disney*, *Levi Strauss*, *Benetton*, *Adidas* e *C&A*, as quais por meio da pressão das diversas partes interessadas, reagiram diante das intensas críticas da cadeia de abastecimento, provendo mudanças, incorporando sistemas gerenciais, alternando seu modelo de negócio.

## 2.4 MANUFATURA DO VESTUÁRIO DE MODA - MVM

A manufatura do vestuário de moda, segundo Mendes (2006), é uma expressão que representa processo, produção e métodos empregados para a obtenção dos artigos finais de moda. O procedimento produtivo acontece no setor de confecção, onde é fabricado o produto de moda, compreendendo as etapas de enfiesto, corte e costura.

O termo desenvolvido por Mendes (2006) refere-se a cadeia produtiva, que segundo Amato Neto e Marinho (2014), denota a processualidade e sequencialidade da construção de bens e serviços em suas diversas etapas coordenadas. São funcionalmente diferenciadas e atribuídas a um mesmo ou a diferentes agentes, responsáveis pelas matérias-primas e insumos e pelos ciclos de produção, distribuição e comercialização. Deste modo, sendo a MVM, responsável por produzir artigos têxteis de vestuário de moda, então essa passa a se referir a ela, nessa pesquisa, como a cadeia de fornecimento do varejo de vestuário de moda.

Para entender a cadeia de MVM, primeiro deve compreender conceitos do universo da moda, desde necessidades básicas como a vestimenta, até as especiais existente em cada ser, pois conforme Mendes (2006, p.99):

Na MVM, de acordo com as características de *design* e estilo, a produção de cada peça se diferencia principalmente pelo tipo de costura e materiais. Para tanto, são necessários diferentes tipos de máquinas, de acordo com cada etapa e de cada operação a ser executada, de forma a preservar a fidelidade do visual proposto na criação do produto.

Para Treptow (2003), a moda como vestimenta é, na verdade, tradução das aspirações, dos desejos do mercado consumidor. Já Berlim (2012, p. 26), define como sendo “um conceito multifacetado e multidisciplinar”.

O produto de moda final corresponde a soma de etapas, que segundo Treptow (2003), compreende: pesquisa de tendências, criação, tecidos e cores, qualidade, conforto, ergonomia, visual e preço. Rech (2006), o define como:

Qualquer elemento ou serviço que combine as propriedades de criação (*design* e influências sazonais da moda), qualidade (conceitual e física), ergonomia (vestibilidade), aparência (apresentação) e preço a começar pelas aspirações do segmento de mercado ao qual o produto se reserva” (RECH, 2006, p. 95).

Portanto, item de moda é aquele que foi pensado, desenvolvido e criado para atender a determinado público consumidor, inspirado em estilos de vida variados e em tendências de moda.



A diferenciação entre os produtos de moda, é dada por Mendes (2006), como: tendendo a *commodities*, criação de peças em alta escala e de forma padronizada, com pequenas diferenças que não alteram o fluxo produtivo, com diferenças apenas de cores e estampas; e os diversificados, se caracterizando por peças customizadas, lotes em menor quantidade e desenvolvidos com estudos de tendência de moda.

As características que diferenciam o consumidor de moda, segundo Mendes (2006) é seu estilo de vida e seu poder financeiro, envolvendo tanto seu modo de viver quanto suas preferências, atividade profissional, atividade física, formas de lazer, eventos sociais e culturais. Dessa forma, é necessário a elaboração de estratégias, as quais atendem aos diferentes públicos alvos, no entanto, a empresa deve se concentrar naquela com maior aptidão, algumas dessas são descritas por Rech (2006) a seguir:

- Diferenciação: oferta de itens ou serviços com determinadas características diferenciadas, as quais podem ser em relação a imagem da marca, tecnologia empregada e serviços, favorecendo a fidelização do cliente à marca e proporcionando oportunidades de elevação das margens de lucro (MENDES, 2006).
- Diminuição do ciclo de vida: característica do rápido desenvolvimento e produção de uma grande variedade de fibras, cores, padronagens, texturas, aviamentos, modelagens entre outros, o que torna um atributo dessa área. Porém, o produto de moda depende da aceitação do público, assim, o ciclo de vida também é volátil ao mercado (TUTIA, 2008), tendo papel fundamental, pois de acordo com Parente e Barki (2014), apresenta características peculiares: ciclo de vida mais curto e menor grau de previsibilidade.
- Renovação permanente em moda, estilo e *design*: ocorre com as mudanças de estilos de vida dos consumidores de moda, buscando ser renovável em formas, cores, texturas, modelagens, entre outros (MENDES, 2006; RECH, 2006).
- Criação de novas necessidades e desejos nos consumidores: é a procura constante por oferecer produtos inovadores ou padronizados, introduzindo novas necessidades nos consumidores, por meio de mídia especializada, sites e *blogs*, com peças, que na maioria, são obsoletas, “uma vez que se entende que o consumidor deseja, continuamente, alguma coisa

contemporânea e incomum” (BERLIM, 2012; DILLON, 2012; MENDES, 2006; RECH, 2006, p. 255).

Assim, o produto de moda é lucrativo e promove hesitação no mercado, enquanto possuir aceitação, compreendendo as fases: introdução, crescimento, desenvolvimento, maturidade e declínio, tornando cada vez mais curto o seu ciclo de vida (BERLIM, 2012).

#### **2.4.1 Processo de Manufatura do Vestuário de Moda - MVM**

A confecção do vestuário é o responsável pela concepção da peça, propriamente dita, tratando-se, segundo Mendes (2006, p. 82) da “transformação do processo produtivo dos trajes da MVM com dimensões padronizadas que se ajustam às diferentes medidas do corpo humano”, compreendendo as seguintes etapas:

- Desenvolvimento de produto: é um dos setores mais importantes da indústria do vestuário (GROSE, 2013). Nestes departamentos são coletadas informações de tendência de moda, cores, tecidos, modelagem, aviamentos, entre outros, que promovem o crescimento criativo do estilista. Nessa etapa o estilista desenvolve juntamente com a área técnica os modelos que irão compor a coleção da empresa (MENDES, 2010). Essas coleções variam conforme as estações do ano, ou em função do ritmo de vendas das peças, como é o caso do *fast fashion*, onde ocorre mudanças mensais, quinzenais e semanais (CIETTA, 2012).
- Preparação para a industrialização: após a peça piloto ser aprovada é realizada a compilação das informações do fluxo produtivo conjuntamente com as informações de cada artigo. Para tanto,

é preciso ter à disposição da produção todas as informações técnicas necessárias, organizadas e documentadas de uma maneira sistemática, para que cada departamento tenha conhecimento das especialidades de cada produto (MENDES, 2006, p. 87).

Após esse processo, tem início a criação da gradação de tamanhos e o encaixe para a etapa do corte, de forma manual ou por meio da utilização de sistemas computadorizados como o programa *CAD/CAM Computer Aided Design/Computer Aided Manufacturing*, desenvolvidos afim de obter maior precisão, maior velocidade, redução do desperdício, conseqüentemente aumento nos lucros.

- **Produção:** compreende as fases do planejamento e controle, envolvendo o controle de custos, e programação do quanto e quando e onde será produzido. O controle é por meio do acompanhamento da fabricação, o que se torna prejudicado em sistemas cujas estratégias compreendem a terceirização. Ao decidir a produção o tecido é enviado para o enfiado, onde é realizada a sobreposição das camadas de tecidos, ficando em descanso até o momento do corte. Após o corte os lotes são etiquetados, separados e enviados para a costura, juntamente, com as fichas técnicas e os insumos que serão utilizados, conforme a necessidade da peça. A costura é o processo de união das partes, e envolve o tipo de tecido, linha e maquinário a ser empregado, entre outros fatores físicos que depende de características específicas das peças. Terminado o procedimento de revisão da qualidade, inicia-se o acabamento final, consistindo em arremates, passagem das peças e posterior embalagem (MENDES, 2006; MENDES; SACOMANO; FUSCO, 2010).

A MVM possui um papel importante para o desenvolvimento socioeconômico brasileiro, tanto por sua representatividade em relação ao pessoal ocupado quanto pela sua produção, como observa-se na Tabela 1.

Tabela 1 - Demonstração do pessoal ocupado e a produção de peças por segmento

Segmentos	2013	
	Pessoal ocupado (mil)	Produção (mil peças)
Vestuário	1.130.325	5.335.374
Meias/Acessórios	43.229	816.981
Linha lar	92.768	956.942
Artigos técnicos	51.054	2.329.296

Fonte: Instituto de Estudos e Marketing Industrial (2014, p. 42).

Dados do Instituto de Estudos e Marketing Industrial (2014) revelam que a indústria de têxtil e de confecção em 2013, representavam aproximadamente 5% do Produto Interno Bruto (PIB) e 16,4% da mão de obra ocupada na indústria de transformação, contabilizando mais de 1,6 milhões de pessoas formalmente empregados. A Tabela 2 apresenta os números de empresas, mão de obra empregada, volume de produção em tonelada e em bilhões de dólares.

Tabela 2 - Totais dos segmentos, pessoas ocupadas e produção em 2013.

<b>FIBRAS/FILAMENTOS (1) (2)</b>	<b>TÊXTEIS</b>	<b>CONFECÇÕES</b>
23 unidades	3.045 unidades	30.080 unidades
10 mil empregos	291 mil empregos	1,317 milhão de empregos
310,8 mil t/ano	2,175 milhões de t/ano	1,878 milhão de t/ano
US\$ 1,32 bilhão – valor da produção	US\$ 22,8 bilhões – valor da produção	US\$ 53,4 bilhões – valor da produção

Fonte: Instituto de Estudos e Marketing Industrial (2014, p. 38).

(1) inclui apenas as indústrias químicas, fornecedoras de fibras e filamentos para o setor têxtil;

(2) não inclui fibras olefinicas.

Internacionalmente o Brasil ocupa, respectivamente, a quinta e a quarta posição entre os maiores produtores mundial de artigos têxteis e do vestuário, tornando-se uma importante setor, conforme mostra a Tabela 3, do Instituto de Estudos e Marketing Industrial (2014).

Tabela 3 - Produção mundial de têxteis e vestuário.

<b>TÊXTEIS (1)</b>			<b>VESTUÁRIO (2)</b>		
<b>PAÍSES</b>	<b>1.000 t</b>	<b>%</b>	<b>PAÍSES</b>	<b>1.000t</b>	<b>%</b>
1. China	43.152	54,0	1. China	23.696	49,7%
2. Índia	6.299	7,9	2. Índia	3.391	7,1%
3. Estados Unidos	5.000	6,3	3. Paquistão	1.745	3,7%
4. Paquistão	3.230	4,0	4. Brasil	1.215	2,5%
5. Brasil	2.143	2,7	5. Turquia	1.200	2,5%
6. Indonésia	1.945	2,4	6. Coreia do Sul	1.021	2,1%
7. Taiwan	1.861	2,3	7. México	1.003	2,1%
8. Turquia	1.527	1,9	8. Itália	803	1,7%
9. Coreia do Sul	1.445	1,8	9. Malásia	746	1,6%
10. Bangladesh	1.014	1,3	10. Polônia	728	1,5%
11. Vietnã	835	1,0	11. Bangladesh	689	1,4%
12. México	771	1,0	12. Taiwan	654	1,4%
13. Tailândia	749	0,9	13. Romênia	553	1,2%
14. Japão	579	0,7	14. Indonésia	517	1,1%
15. Itália	570	0,7	15. Vietnã	451	0,9%
SUBTOTAL	71.118	89,1%	SUBTOTAL	38.413	80,6%
Outros	8.729	10,9%	Outros	9.240	19,4%
TOTAL	79.847	100,0%	TOTAL	47.653	100,0%

Fonte: Instituto de Estudos e Marketing Industrial (2014, p. ).

(1) calculado com base no consumo industrial de fibras e filamentos;

(2) estimativa IEMI.

## **2.4.2 Estratégias Produtivas da MVM: Fragmentação e Terceirização**

A indústria de confecção busca atender a demanda de um determinado segmento do vestuário, procurando entender esse nicho de mercado, conhecer o tipo de público alvo, afim de satisfazer desejos. Para isso emprega várias estratégias, como a fragmentação e terceirização de processos (MENDES, 2006).

Para transcorrer essa transformação produtiva foi necessário, segundo Antunes (2012), a divisão do trabalho e reestruturação das formas de produção, surgindo novas estratégias competitivas, passando de um sistema padronizado para flexível, procurando atender à imprevisibilidade e à diversificação, com expansão global (DILLON, 2012).

Na maioria das vezes, a fragmentação global das indústrias de moda ocorrem, conforme Shaw e Koumbis (2014) para nações onde os custos são mais baixos baratas e onde há grande oferta de mão de obra, devido ao grande número de técnicas manuais aplicadas que não podem ser substituídas por máquinas.

### **2.4.2.1 Fragmentação das cadeias produtivas**

Com as transformações nos anos 90, em função da abertura econômica e a liberação comercial, as estratégias produtivas tiveram uma reestruturação, advindo a fragmentação e terceirização das etapas e processos, devido à procura de meios que permitiam a redução de custos de fabricação (OLIVEIRA, 2015). Para Rech (2006, p.100), ao

buscar a redução de custos, a empresa estabelece o valor do produto como sendo menor custo e o nível de qualidade mínima para o atendimento das funções desejadas, oferecendo produtos com um custo tal que o consumidor consegue comprá-los a preços competitivos no mercado.

Oliveira (2015, p. 55) salienta que “a análise da fragmentação da produção passa essencialmente por aspectos microeconômicos relacionados às escolhas das firmas entre a integração vertical ou separação e realocação de atividades”, por outro lado, “a compreensão da dispersão geográfica desta produção fragmentada requer uma análise mais abrangente, que extrapole o ângulo da firma” envolvendo diversas relações.

A fragmentação trouxe consigo o conceito da cadeia de valor, agora a empresa não é mais única, mas composta por diferentes firmas dispersas geograficamente, interligadas e comandadas por meio de uma líder. O termo cadeia global de valor, é utilizado para designar as atividades pelas quais a companhia e trabalhadores desenvolvem conjuntamente, desde a concepção de um produto até seu uso final (GEREFFI, 2001). Oliveira (2015) explica o conceito:

- Global: refere-se ao fato de que há uma crescente fragmentação destas atividades, acompanhada de uma dispersão geográfica das mesmas;
- Cadeia: é a integração funcional das atividades, ou dos diversos fragmentos dispersos;

Assim, para Oliveira (2015, p. 72) “o uso da expressão “cadeia de valor” em substituição a “cadeia produtiva” explicita a ideia de agregação de valor inerente a cada fase realizada”, sendo composta por vários setores para a concepção, produção e processos distributivos. Ainda, assevera que a fragmentação das empresas tende a formar aglomeração local, passando a se desmembrar por meio do efeito globalizante, evoluindo estrategicamente, onde a empresa se concentra em suas estratégias corporativas de especialização ou concentração em funções centrais (*core competence*), terceirizando outras atividades ou blocos produtivos considerados menos estratégicos, se constituindo em uma técnica dinâmica (GEREFFI, 2001).

A manufatura do vestuário de moda é segundo Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (2008, p. 225):

altamente desagregado com um grande número de micro e pequenas empresas, apresentando escala de produção limitada. Caracterizado pela pouca existência de barreiras de entrada, o pulverizado tecido industrial convive com a baixa qualificação técnica e gerencial e elevado nível de informalidade, aspectos que impactam negativamente a competitividade da oferta de produtos gerados pelo setor.

Diante dessa constatação, Porter (2004) pontua que as indústrias fragmentadas, se formam através de um grande número de empresas de pequeno e médio porte, o que reforça a análise de Rech (2006), a qual aponta o setor de confecção como sendo altamente pulverizado.

### **2.4.2.2 Terceirização da manufatura do vestuário de moda**

A terceirização é um processo que busca o aumento da produtividade, a flexibilidade, agilidade e economia de custos, para tanto, Amato Neto, Marinho e Amato (2014, p. 49) a define como:

Uma técnica administrativa que possibilita o estabelecimento de um processo gerenciado de transferência, a terceiros, das atividades acessórias e de apoio ao escopo da empresa, permitindo a essa (chamada empresa-mãe) concentrar-se no seu negócio principal, ou seja, no seu *core business*.

Em suma a empresa origem transfere a função para empresa destino (subcontratadas). Tutia (2008) ressalta que muitas empresas do vestuário mudaram o foco de suas atividades produtivas, e concentrou-se mais nos ativos intangíveis, como marca, desenvolvimento de produtos, marketing, canais de distribuição e comercialização.

Na confecção, Borger e Nazoe (2011) salientam que com o processo de terceirização, sucedeu com a introdução da subcontratação do trabalho de costura. Cruz-Moreira (2003) ressalta que a subcontratação intensificada tem resultado na procura pela eficiência e diminuição dos custos das empresas líderes, sendo nessa camada onde há a maior parte da informalidade e precarização das relações.

Para Guiraldelli (2010) as formas de subcontratação e o serviço domiciliar, decorre da flexibilização produtiva, do enxugamento das relações formais, em observância para a redução de custos. Essa afirmação vem a somar com Antunes (2012, p. 54), que enfatiza a ocorrência da

ampliação do trabalho em domicílio e as chamadas cooperativas de trabalho, responsáveis por formas acentuadas de subcontratação e precarização do trabalho, pela redução significativa da remuneração e pelo descumprimento dos direitos trabalhistas.

Para Guiraldelli (2010, p. 149), “a prática estabelecida não é caracterizada por vínculos empregatícios, fugindo do aparato da legislação que regula as relações de trabalho”.

Sachs (2003) classifica a terceirização como espúria ou genuínas. As genuínas, são estratégias para as empresas focarem em áreas ou processos com maior aptidão, conferindo ganhos com padrões aceitáveis. Já as espúrias devem ser combatidas, pois são práticas abusivas, pelas quais se recorrem para pagamentos de salários baixos, jornadas exaustivas, sonegação de impostos e não recolhimento de encargos sociais. O Quadro 7 exibi as vantagens e riscos associados a essa estratégia.

Quadro 7 – Vantagens e Riscos envolvidos na terceirização

	ASPECTOS	DESCRIÇÃO
<b>Vantagens</b>	Economia de Custo	Vantagens em escala, transferência e redução de custos fixos.
	Economia de investimentos	Eliminação de contratação, treinamento ou eliminação de etapas produtivas.
	“Enxugamento” administrativo	Eliminação ou redução dos níveis hierárquicos, reduzindo os custos administrativos.
	Transferência de tecnologia	Estimulo a transferência de tecnologia e ferramentas de gestão.
	Sinergias	Ganhos em produtividade; aprendizado mútuo nas áreas operacional e administrativa; maior empenho, criatividade e eficiência do terceiro em comparação a departamentos internos da empresa
	Especialização tecnológica	Focalização, pesquisa e desenvolvimento.
<b>Riscos</b>	Dificuldade de encontrar o parceiro ideal	Custos com investimentos em qualificação e desenvolvimento de fornecedores e risco de perdê-lo para os concorrentes.
	Especificidades de um contrato de parceria	Cláusulas contratuais diferentes da relação entre fornecedor-cliente e estabelecimento de parceria através da confiança entre as relações.
	Resistência no quadro funcional	Insegurança do empregado, porém o uso da estratégia do diálogo para amenizar esse risco.
	Desconhecimento da legislação trabalhista	Problemas jurídicos devido ao desconhecimento prévio da legislação.
	Dificuldade de controle de custo interno com a parceria	Necessidade de conhecer os custos indiretos, com retrabalhos, inspeções, estoques de segurança e outras atividades administrativas.
	Dificuldade com o relacionamento com os sindicatos	Dificuldade na aproximação por falta de conhecimento.
	Problemas de atrasos	Atrasos na produção, que compromete os prazos de entrega e prejudica a programação.
	Perda de credibilidade no mercado	Problemas com prazos, qualidade ou itens que podem ou não fazer parte de pré-requisito contratual.
	Problemas de comunicação	A comunicação entre as empresas deve ser de modo eficiente, senão incorrem problemas pela falta de informação.
	Possibilidade de responsabilização jurídica	Pode atingir vários elos da cadeia, havendo possibilidade de a empresa-mãe ser responsabilizada por algum dano causado pela terceira ou vice-versa; ou ainda ambas partes acabam responsabilizadas solidariamente.

Fonte: elaborado pela autora com base em Amato Neto, Marinho e Amato (2014, p. 62).

Para Amato Neto e Marinho (2014), a terceirização compreende três tipos de terceiros: empresas especialistas, estabelecidas e as filhotes.

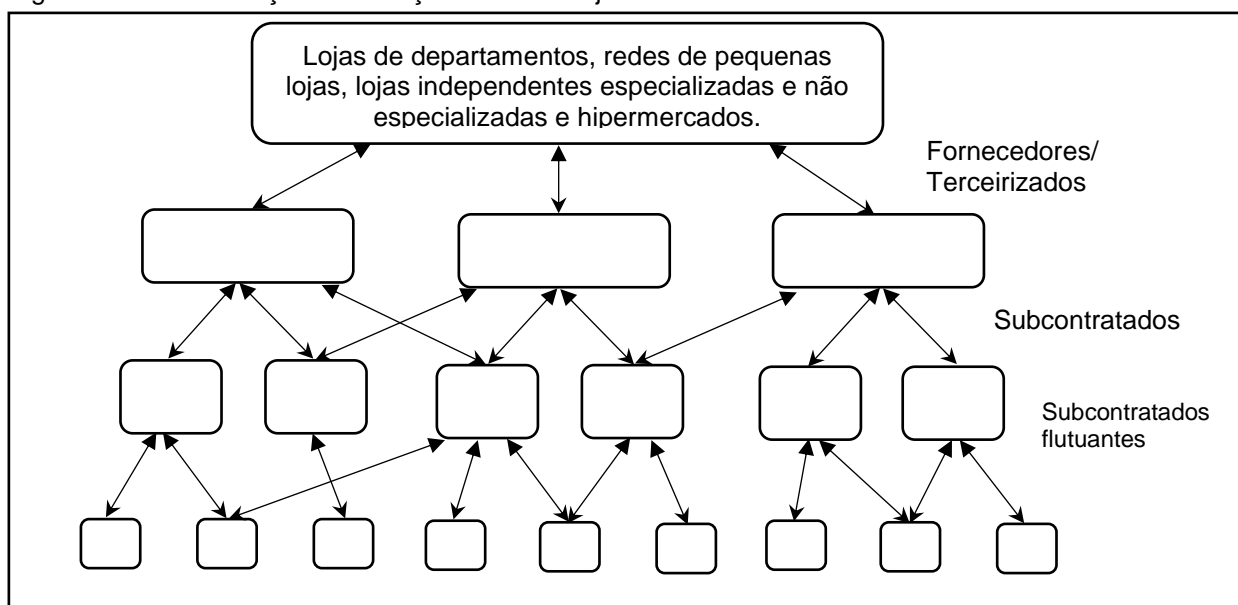
- Especialistas: já atuam de forma estabelecida, com conhecimento técnico e gerencial;



- Estabelecidas: não possuem as mesmas habilidades que as especialistas, mas têm possibilidade de alcance;
- Empresas-filhotes: são constituídas por ex-funcionários da empresa origem são, segundo os autores, as que apresentam maiores riscos devido à falta de administração. Berger e Nazoe (2011, p. 16) reforçam essa afirmação e apontam que no setor de vestuário elas, “são dirigidas por pessoas despreparadas para a gestão do negócio, sem formação adequada, em geral, oriundas de vários setores”. Albuquerque (2013) concorda e menciona mais dois fatores determinantes para a sobrevivência: o ambiente e a empresa.

Na Figura 5 são apresentadas as relações entre varejistas e a cadeia de fornecedores, com base nos três tipos de terceiros apontados por Amato Neto e Marinho (2014).

Figura 5 – Demonstração das relações entre varejistas e cadeia de fornecedores.



Fonte: elaborado pela autora com base em Amato Neto e Marinho (2014, p.15).

Nessa ilustração observar-se a relação entre a empresa líder, exerce governança sobre a sua cadeia de fornecimento (comandada), com uma verticalização das relações, que conforme Dillon (2012) determina o grau de controle desta sobre seus fornecedores e distribuidores. Ainda percebe-se, a presença da subcontratação de serviços, onde os fornecedores agem terceirizando produção para outras empresas (subcontratadas), e essas por sua vez repassam parte ou totalidade

das peças para outras empresas (quarteirizadas/subcontratadas flutuantes), que segundo Amato Neto, Marinho e Amato (2014) esse processo consiste no gerenciamento da terceirização por um *quarteirizador*.

Para Mendes, Sacomano e Fusco (2010, p. 195), a prática de transferência de produção é recorrente na MVM, e “as oficinas, em sua maioria, são conhecidas em sua região e, muitas vezes, colaboram entre si compartilhando serviços e emprestando notas fiscais para aquelas que são informais”. Esses autores ressaltam também, que a manufatura do vestuário de moda possui muitos casos de trabalho a domicílio, facilitando o escoamento da produção para empresas formais e informais, em períodos de alto volume de pedidos, e essas muitas vezes, repassam a outras, criando um círculo vicioso, contribuindo para o ganho em escala por meio da consequente redução dos custos, tornando atrativo para aquelas imediatistas e oportunistas (CABREIRA; WOLFF, 2013; GUIRALDELLI, 2010; LIMA, 2009).

#### **2.4.2.3 Fast Fashion**

Segundo Dillon (2012) *fast fashion* é uma expressão que define a oferta de peças básicas descartáveis, vendidas a um preço baixo, sendo utilizado também para descrever a produção de coleções baseadas nas tendências de moda mais recentes.

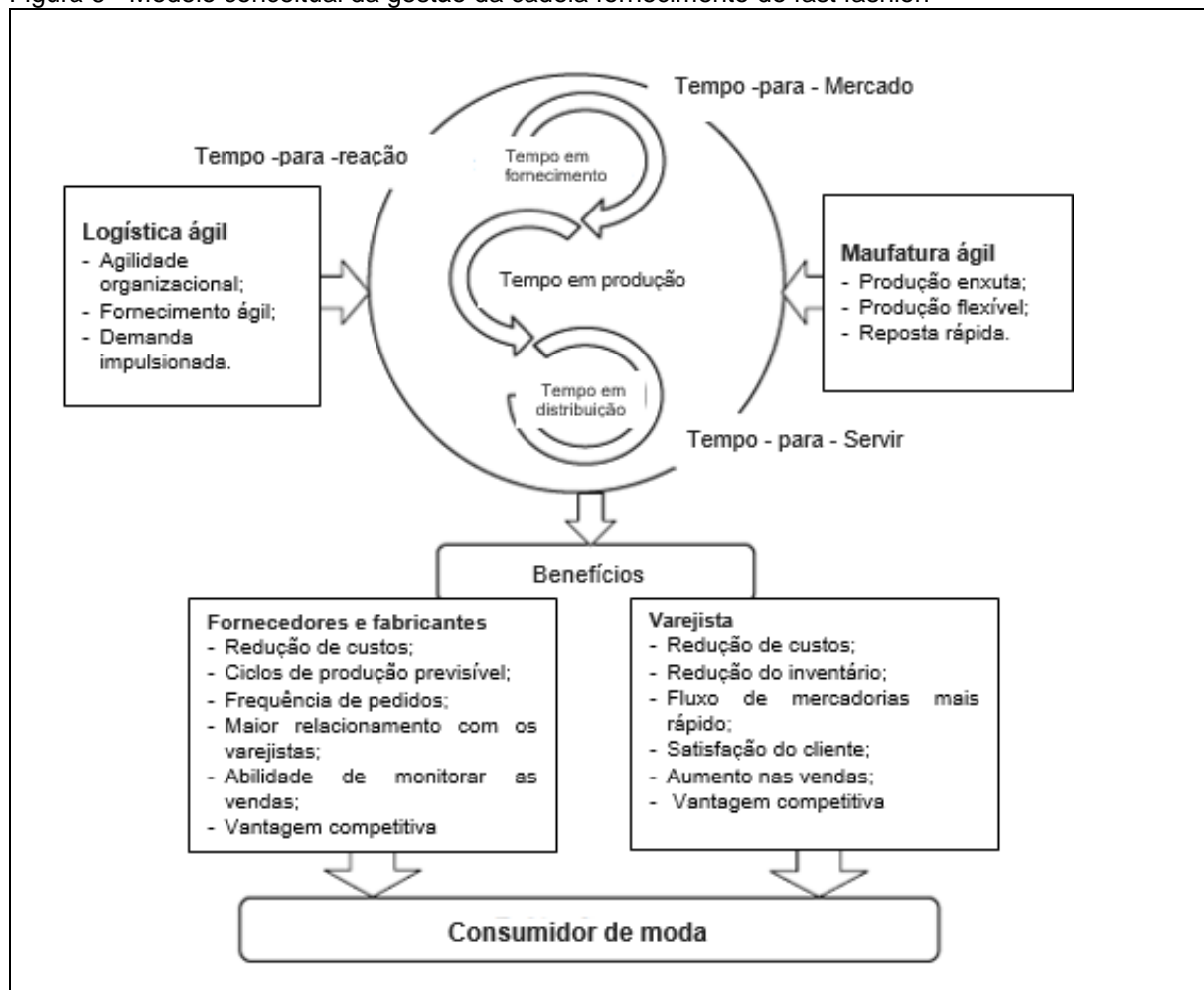
O *fast fashion* se caracteriza pela volatilidade, velocidade, variedade e dinamismo, possibilitando o atendimento à demanda de mudança do mercado em poucas semanas (ČIARNIENĖ; VIENAŽINDIENĖ, 2014b; CIETTA, 2012). Com esse processo rápido, consegue suprir os anseios dos consumidores no auge da sua necessidade de consumo, pois encurta prazos e meios para obtenção de novos produtos de moda, se constituindo em um sistema impulsionado pelo consumidor não linear ou estável.

Diante da complexa característica desse sistema, torna-se necessário que as empresas elaborem estratégias pelas quais possa haver um maior controle do sistema produtivo e monitoramento constante dos parceiros de negócio.

Com o sistema de moda rápida, originou reduções em pesquisas de tendências e criação pelas empresas, as quais focam em *feedback* de vendas, seja por estudos da demanda interna ou da externa ou na observância da ação dos outros compradores das grandes cadeias de varejo de roupas, comportando-se em um sistema puxado

pelos consumidores (DELGADO, 2008; PERRY; TOWERS, 2009), como demonstra a Figura 6.

Figura 6 - Modelo conceitual da gestão da cadeia fornecimento do fast fashion



Fonte: Čiarnienė e Vienažindienė (2014b, p. 1017).

O modelo conceitual da Figura 6, traz de forma resumida os tempos que a empresa leva para conseguir vantagens competitivas com a manufatura rápida. O tempo de mercado se relaciona com a capacidade de captar as tendências de forma ágil e traduzi-las em produtos também de ciclo de vida curto, esse método visa a diminuição da probabilidade de remarcações por meio de promoções. O tempo de reação de mercado está na habilidade de analisar as vendas em relação a volatilidade da demanda. Já o tempo para servir está relacionado entre a capacidade de ação de forma veloz na captação do desejo do cliente e entregar o pedido em loja. O Quadro 8 demonstra as principais características da cadeia de fornecimento ágil.

Quadro 8 – As principais características da cadeia de fornecimento ágil

CARACTERÍSTICA	EXPLICAÇÃO
Sensibilidade do mercado	Através da sensibilidade do mercado, entende-se que a cadeia de abastecimento é capaz de ler e responder as exigências reais.
Virtual	O uso da tecnologia da informação para compartilhar dados entre compradores e fornecedores, se constitui na criação de uma cadeia de fornecimento virtual.
Integração de processos	Informações compartilhadas entre os parceiros da rede de abastecimento, só é plenamente aproveitado através da integração. Essa integração é feita por meio do trabalho colaborativo entre os compradores e fornecedores, conjuntamente compartilhando o desenvolvimento de produtos, sistemas comuns e informações.
Com base em rede	A ideia da cadeia de fornecimento é como uma confederação de parceiros ligados entre si, formando uma rede. Há um crescente reconhecimento de que as empresas individuais não mais competem individualmente, mas sim com formação em rede.

Fonte: Čiarnienė e Vienažindienė (2014b, p. 1015).

Na indústria da moda rápida, para Turker e Altuntas (2014), os varejistas costumam adquirir seus produtos de modo semi e acabados, de países em desenvolvimento, procurando se beneficiar dos baixos custos. No entanto, esse modelo apresenta elevado risco associado, devido ao alto número de empresas que alimentam essa base de fornecimento, se constituindo num desafio para a gestão das questões sociais e ambientais.

Para Cachon e Swinney (2011), o sistema de moda rápida combina características operacionais da resposta rápida e aprimorados sistemas de *design*, tendo como resultado a redução do descompasso entre oferta e demanda por meio da captação do comportamento do consumidor, o que diminui as perdas com a formação de estoques e remarcações.

No entanto, todas estas mudanças e novas formas de fazer negócios na indústria da moda rápida tiveram impactos significativos sobre o meio ambiente e a sociedade (TURKER; ALTUNTAS, 2014).

### 2.4.3 Condições do Trabalho na MVM

Com o crescente aumento da concorrência algumas estratégias utilizadas por empresas podem depreciar as condições de trabalho, negligenciando e violando até mesmo os direitos adquiridos. No setor de confecção a situação que muitos trabalhadores eram submetidos e ainda continuam expostos mundialmente, estão classificadas de precárias a desumanas, constituindo desde falta de higiene, saúde e

segurança, excesso de horas extras, abusos, trabalho infantil ou análogo à de escravo, até mesmo discriminação (BERLIM, 2012; CORTÊS, 2013; ETHICAL TRADING INITIATIVE, c2015).

O trabalho decente, segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT), abrange objetivos estratégicos, tais como: respeito aos direitos adquiridos; liberdade sindical e reconhecimento efetivo do direito da negociação coletiva; eliminação de todas as formas laborais forçadas; abolição efetiva do trabalho infantil; eliminação de todas as formas de discriminação em matéria de emprego, promoção de emprego produtivo e de qualidade; fortalecimento do diálogo social. Essas são ações que proporcionam melhorias no ambiente de trabalho (INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION, 2014).

Grandes varejistas já tiveram seu nome atrelado em situação precária ou de exploração em empresas que compunham suas cadeias fornecimento, sendo as formas as mais comuns o labor forçado, infantil, excesso de horas extras e não pagamento do salário mínimo. Os varejistas e os anos, nos quais foram expostos na mídia (BERLIM, 2012; PERRY; TOWERS, 2009; ZADEK, 2004), estão demonstrados na Figura 7.

Figura 7 – Varejistas com relação de precarização na cadeia



Fonte: elaborado pela autora com base em Berlim (2012), Lobel (2006), Perry e Towers (2009) e Zadek (2004).

Adams (2002) elucida que o trabalho forçado e a exploração da mão de obra é recorrente em vários países. Por sua vez, relata um estudo no qual meninas de 13 anos de idade, em Honduras, foram forçadas a trabalhar em uma confecção 13 horas por dia, sob guarda armada recebendo US\$ 0,31 por hora. Ainda acrescenta, que há casos extremos, onde trabalhadores estão praticamente mantidos em cativeiro, onde são negados seus direitos civis fundamentais.

Ahmed e Peerlings (2009) relatam que o ambiente de trabalho na indústria do vestuário de Bangladesh, sendo este o principal setor de exportação do país, em muitos casos, é desumano ocorrendo inúmeros abusos, salários baixos, instalações físicas e elétricas danificadas e até mesmo o bloqueio de saídas. O salário reduzido

somado às pobres pouca infraestrutura existentes impactam negativamente na produtividade, fazendo com que os funcionários se exauam em intermináveis horas extras para ganhar o suficiente para sua sobrevivência.

Dados do *Ethical Trading Initiative* (c2015) apontam que aproximadamente 12,3 milhões de pessoas trabalham forçadas mundialmente e diariamente 6000 pessoas morrem de acidente ou de doenças decorrentes da atividade laboral, ainda 218 milhões de crianças precisam trabalhar para ajudar a sustentar suas famílias.

A Tabela 4 aponta os acidentes de trabalho ocorridos em 2012 no setor de têxtil e vestuário brasileiro. Nota-se que o número de acidentes típicos (acidentes dentro na empresa) são elevados enquanto por doença são baixos, porém estas podem estar inclusas nos dados registrados sem comunicação de acidente de trabalho (CAT) pelo nexos causal, uma vez que é comum problemas de origem ergonômicas relacionados a costura.

Tabela 4 – Acidentes de trabalho registrado segundo a atividade econômica 2012

Atividade econômica	Típico	Trajeto	Doença	Sem CAT registrada	TOTAL
Produtos têxteis e artigos do vestuário	10.614	3.400	293	6.794	21.101

Fonte: elaborado pela autora com base na Revista Proteção (2014, p. 50).

O desenvolvimento das instalações físicas e de ferramentas gerenciais resulta em um aumento dos índices de produtividade, diminuindo afastamentos por acidentes ou doenças decorrentes do atividade em exercício, acrescentando aos funcionários bem-estar e lucro aos empresários (AHMED; PEERLINGS, 2009). Também salientam que há subinvestimento nas condições físicas, uma das possíveis causas levantadas por eles, pode ser em atenção aos riscos nos modelos de negócio, pois trabalham sob encomenda, e o investimento é realizado antes da produção e a lucratividade é alcançada depois, dessa forma, os empresários veem um futuro incerto não investindo nessa adequação.

#### 2.4.4 Governança da Cadeia

A governança da cadeia de valor, é o termo utilizado para designar como ocorre o processo de coordenação dos diversos atores econômicos públicos ou privados e localizadas dispersos local ou globalmente (HUMPHREY; SCHMITZ, 2000).

Gereffi (1999) apresenta a estruturação de coordenação de uma cadeia na qual a empresa assume o papel central das atividades, a chamada governança da cadeia global de valor. Este autor distingui os modos de gestão em dois tipos: cadeias comandadas pelos produtores (*Producer-Driven*) e as comandadas pelos compradores (*Buyer-Driven*).

- *Producer-Driven*: essa cadeia é a dirigida pelo produtor, geralmente transnacionais, os fabricantes desempenham papéis centrais na coordenação de produção. Uma característica desse tipo de empresas está relacionada ao capital, sendo intensivas em capital e tecnologia, temos como exemplo: automóveis, aviões, computadores, semicondutores e máquinas pesadas.
- *Buyer-Driven*: é a dirigida pelo comprador, e consiste na coordenação das redes descentralizadas distribuídas globalmente, especialmente localizadas em países em desenvolvimento por fabricantes de marcas sem fábricas. Esse tipo é pouco intensivo em capital e predomina o uso de mão de obra, são geralmente cadeias de bens de consumo, por exemplo o setor do vestuário. Nesse tipo de relação há o controle total ou parcial na definição do artigo pelo comprador.

Na liderada pelos compradores, as empresas líderes das cadeias globais de valor, atuam comandando as subcontratadas e os participantes menores, determinando prazos, padrões de qualidade e especificações dos itens (OLIVEIRA, 2015). Humphrey e Schmitz (2001) e Gereffi (1999) destacam três áreas que a governança orientada pelos compradores exerce sobre a cadeia:

- Posicionamento da cadeia dentro do mercado: os compradores desempenham papel decisivo no produto, como quando e quanto será produzido através da interpretação do mercado;
- Na estrutura da cadeia: a decisão do comprador afeta toda a cadeia, bem como o número de empresas envolvidas que a compõem e o modo de distribuição entre eles;
- Sistema de controle e monitoramento: o comprador determina o nível de qualidade aceitável e outros procedimentos de controle da performance da empresa, possibilitando decisões como a exclusão e inclusão de fornecedor.

O Quadro 9 apresenta os tipos de governança na cadeia e seus determinantes abordados por Humphrey e Schmitz (2000).

Quadro 9 - Determinantes da governança nas cadeias produtivas

TIPO DE GOVERNANÇA NA CADEIA	DETERMINANTES
Relações em cadeia orientadas ao mercado	Não há colaboração entre comprador e fornecedor na definição do artigo; produtos padronizados; apresentam baixo risco aos compradores frente a disponibilidade dos produtos, ou seja, o fornecedor tem a capacidade de fornecimento.
Redes	Cooperação na definição das especificações entre o fornecedor e comprador; os riscos do comprador são minimizados pela alta competência do fornecedor;
Quase -hierarquia	Alto controle do fornecedor pelo comprador; definição do produto pelo comprador; comprador assume os riscos frente a falhas no fornecedor e investe em empresas específico, frente a competência não generalizada.
Hierarquia	O comprador é o dono das operações de desenvolvimento no país; comprador define o produto; riscos relacionados ao fraco desempenho do fornecedor, são aumentados; controle direto sobre o processo de fabricação.

Fonte: elaborado pela autora com base em Humphrey e Schmitz (2000).

Humphrey e Schmitz (2000) alegam que o tipo de governança promove grande troca de experiências entre as empresas da rede. Tewari (1999) assevera ser possível alcançar aprendizado, tanto em cadeia doméstica nacional quanto internacionalizada, suas pesquisas apontam que ocorreram vários avanços em decorrência dos relacionamentos com compradores globais. Essa junção das pequenas empresas sob governança de outras com marca forte no mercado, para Coase (1937), ainda alia a redução dos custos produtivos e riscos, por meio do compartilhamento de ações como por exemplo o know-how da empresa de comando e o *marketing*.

Há uma tendência que as cadeias produtivas se tornem comandadas pelos compradores em muitos mercados de bens e consumo e Amato Neto (2014) ressalta que o surgimento de evoluções desses relacionamentos, por meio do aprimoramento dos meios de produção e da qualidade, possibilita a abertura de portas para o reposicionamento, proporcionando atender públicos com maiores exigências.

Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005) apresentam uma evolução das cadeias *producer/buyer-drivens*, classificando-as genericamente, pelas quais as empresas governam seus elos de maneira global, conforme descritas no Quadro 10.



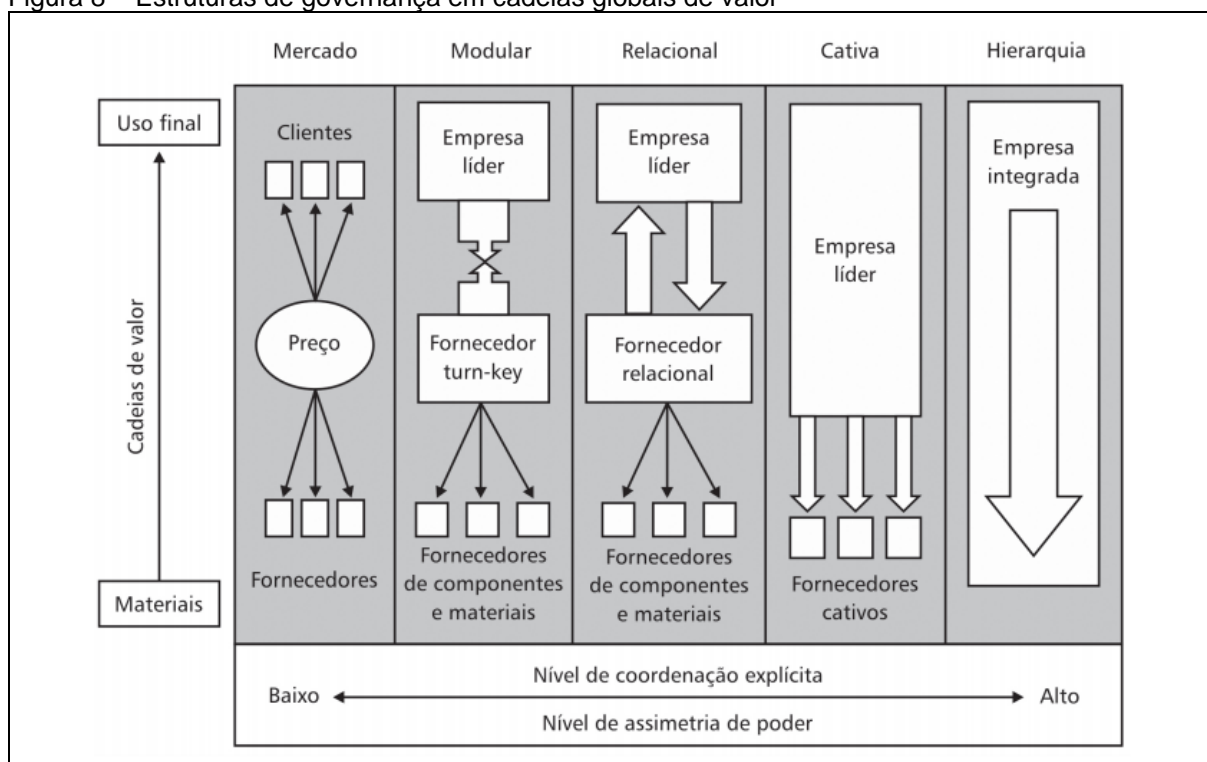
Quadro 10 – Formas genéricas de governança da cadeia

TIPO DE CONEXÃO	ATUAÇÃO
Mercado	Governadas em relação de preço e pela facilidade de substituição de fornecedores e compradores.
Modulares	Fornecedores altamente competentes, e sistema com informações complexas, e especificadas.
Relacionais	Compradores e fornecedores altamente competentes envolvendo trocas de informações tácitas entre os atores.
Cativas	Fornecedores dependentes de compradores maiores, essas redes são frequentemente caracterizadas por um alto grau de vigilância e controle por parte das empresas líderes.
Hierárquicas	Governada por relações hierárquicas verticalmente integradas.

Fonte: elaborado pela autora com base em Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005).

Os autores enfatizam três variáveis fundamentais: a) complexidade de informações trocadas entre as diferentes tarefas da cadeia de valor; b) as possibilidades de se codificar essas informações; c) as capacidades e habilidades dos fornecedores. A Figura 8 contém uma representação do modelo descrito pelos autores Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005)

Figura 8 – Estruturas de governança em cadeias globais de valor



Fonte: Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005, p. 89).

A presença de uma complexa relação se torna ainda mais alta conforme aumenta o controle das empresas líderes sobre a cadeia de valor global, influenciando os tipos de produtos, prazos de entrega, qualidade, diferenciação, *design*, entre outras, demandando maior controle, se constituindo em uma forma de governo

mutável, pois o sistema de governança sofre variação em função do estágio ou nível de conhecimento e relacionamento que esta possui sobre sua cadeia (GEREFFI; HUMPHREY; STURGEON, 2005).

#### **2.4.4.1 Governança da cadeia da MVM**

O varejista de artigos têxteis possui uma cadeia de empresas confeccionistas longa, segmentada, com alto grau de flexibilização e predominância da subcontratação, e conforme Humphrey e Schmitz (2001) este é cada vez mais organizado por compradores globais.

Por meio do conceito de cadeia de valor já abordados, Gereffi (2001) classifica a cadeia do vestuário como liderada pelos compradores, contudo em seus estudos posteriores, Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005) observaram novas estruturas de governança em evolução, passando de cativa para valor relacional.

A cadeia de valor cativa é orientada para um modelo de gestão que exige a coordenação explícita da contratante em todo o processo, desde o tecido cortado e o detalhamento das instruções. Já na de valor relacional ocorre a produção de pacote completo envolvendo as formas mais complexas de relacionamento entre contratante e contratada, com base de troca de conhecimento, e autonomia da liderada e do seu método de desenvolvimento e fabricação. Assim, a transição entre a relacional para modular aumenta conforme eleva-se a capacidade de decodificação das transações do fornecedor (GEREFFI; HUMPHREY; STURGEON, 2005; OLIVEIRA, 2015).

Mendes (2006), descreve que o comportamento de compras dos varejistas, sofreu alterações, os quais:

Inicialmente se dirigiam às empresas de confecção e escolhiam as peças para serem colocadas em suas lojas para venda a varejo e compravam o desenvolvimento do produto e a produção com a colocação de etiquetas de suas marcas. Atualmente, as empresas solicitam a criação e o desenvolvimento de produtos de acordo com suas necessidades de mercado, induzindo à criação e desenvolvimento dos produtos a serem adquiridos, processo efetivado pelo seu departamento de criação de produto e coleção (MENDES, 2006).

Existem dois tipos de relacionamento, onde é permitido aos varejistas escolher entre comprar ou desenvolver marca própria (GROSE, 2013). Berlim (2012) explica que o desenvolvimento desse sistema no setor do vestuário, ocorre de duas formas:

1. O varejista entra em contato com o fornecedor e solicita a criação de peças. Neste caso os tecidos, insumos e mão de obra são de responsabilidade da

própria confecção e após a aprovação da peça piloto é então confeccionada, e o varejista apenas paga pelo item. Para obter rapidez, economia e maior lucro, a confecção distribui a produção aos seus parceiros.

2. E a outra forma acontece quando o varejista determina o produto junto ao seu departamento criativo, compra os insumos e matéria-prima e terceiriza a costura, pagando apenas pela mão de obra.

O Quadro 11 apresenta a sequência criada por Gereffi (1999), e depois alterada por Cruz-Moreira (2003), na qual descreve as atividades que as empresas realizam.

Quadro 11 – Atividades características das empresas nas diferentes posições

QUEM SÃO	O QUE FAZEM
1. Faccionistas ou <i>maquiladoras</i>	Recebem especificações do produto, processos, insumos e componentes semiacabados, executam atividades simples de montagem, retornando-o ao cliente para as demais operações. Esses são normalmente os subcontratados <sup>2</sup> .
2. Fornecedores de pacotes completos ou <i>full-package</i>	Recebem e desenvolvem especificações sobre o procedimento de produção e do produto, gerenciam compras e logística, entregam o PA com marca do cliente. São fornecedores <i>private label</i> , apenas executam as etapas de fabricação e entrega.
3. Fornecedores de pacotes completos com <i>design</i> próprio	Desempenham atividades de <i>design</i> e especificação de produtos, produzem ou terceirizam fases, gerenciam a cadeia de subcontratados, eventualmente decidem sobre a comercialização.
4. Fornecedores de pacotes completos com marca original própria	Processam atividades de <i>design</i> e especificação de produtos, criação e gestão de marcas; produzem ou terceirizam e gerenciam a cadeia de subcontratados e a comercialização.
5. Compradores globais	Não produzem. Criam e gerenciam marcas originais, realizam ou controlam atividades de <i>design</i> e determinam os produtos; terceirizam produção e gerenciam a cadeia de fornecedores e a comercialização.

Fonte: elaborado pela autora com base em Cruz-Moreira (2003).

No Quadro 11, Cruz-Moreira (2003) classifica os fornecedores, como: os quais possuem grande dependência da empresa líder age apenas prestando serviços (1); aqueles que recebem determinações dos pedidos da contratante e efetua as etapas de manufatura com a marca do cliente (2); os mais independentes como nos casos (3) e (4) por possuírem maior domínio e gerenciamento sobre produtos e etapas

---

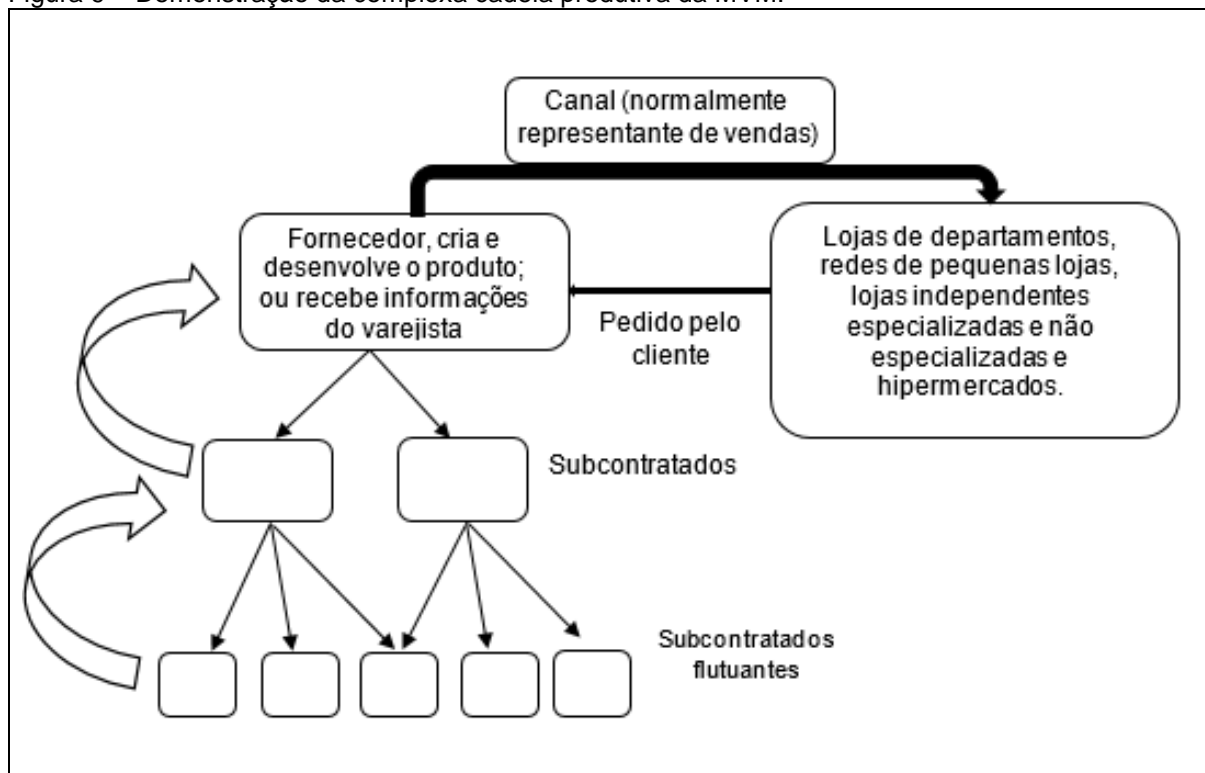
<sup>2</sup> Subcontratados: são empresas terceirizadas por fornecedores, as quais possuem relação comercial com estes, não eliminando a responsabilidade da empresa líder da cadeia. Podem ser, no caso da indústria da moda, confeccionistas, faccionistas, oficinas de costuras, lavanderias, estamparias, entre outras.

produtivas. E compradores globais (5), agindo apenas na gestão das marcas, aquisição de mercadoria e administração da rede de suprimento.

Conforme Porter (2004), o comprador tem possuído maior domínio, fazendo com que a indústria obtenha margens declinantes de lucros não conseguindo se diferenciar e modernizar, e piorando ainda mais a situação com a entrada de importados, o que tem dificultado esse aprisionamento dos compradores. No entanto, Gereffi (2014), assevera que um crescimento das empresas e fabricantes intermediários, decorrente da consolidação global e tende a compensar até certo ponto o poder dos compradores, destacando que a China se tornou o fornecedor dominante do mundo de vestuário, calçados e artigos eletrônicos de consumo, especialmente após o término do Acordo Multifibras (AMF) para vestuário em 2005, o qual reduziu barreiras e liberou de forma progressiva o comércio em países em desenvolvimento.

A Figura 9 elucida a descrição feita por Berlim (2012) e Cruz-Moreira (2003) e Mendes (2006), na qual os fornecedores produzem artigos com *design* próprio ou segundo as definições do varejista líder.

Figura 9 – Demonstração da complexa cadeia produtiva da MVM.



Fonte: elaborado pela autora.

É possível observar a ação dominante do comprador na cadeia de fornecimento, ao decidir o produto e pelo repasse das especificações do item a ser produzido. Ao receber o pedido, o fornecedor, pode ou não terceirizar, havendo casos em que esses repassam para mais empresas, criando inúmeras ramificações (MENDES; SACOMANO; FUSCO, 2010). Há fornecedores, que possuem alguma etapa produtiva interna (ex. criação, costura, etc.) terceirizando fases pelas quais não possuem domínio ou não realizam (ex. corte, acabamento, etc.); outros fazem parte da atividade como criação/desenvolvimento e terceirizam o corte, costura, etc.; e aqueles que não possuem processo interno, terceirizando tudo.

Essa busca pela terceirização em suas várias dimensões, também se justifica por causa da necessidade de diferentes tipos de máquinas, de acordo com cada etapa e operação a ser executada, preservando a fidelidade do visual proposto durante a criação e idealização do *designer*, pois, na MVM, de acordo com as características de *design* e estilo, a produção de cada peça se diferencia principalmente pelo tipo de costura e materiais (MENDES, 2006).

Para Vernalha e Pires (2005), ao repassar determinada atividade produtiva, as empresas passam, indiretamente, ser abastecidas por novos fornecedores e necessitam de organizar práticas que viabilizem um melhor e mais estreito relacionamento entre os diversos agentes dessa cadeia, portanto, é necessário monitoramento mais intenso para evitar as terceirizações espúrias (AMATO NETO, 2014; SACHS, 2003).

## 2.5 VAREJO TÊXTIL DE VESTUÁRIO DE MODA

O varejo é qualquer instituição, onde concentra num mesmo lugar produtos ou serviços que podem ser vendidos separadamente e diretamente ao consumidor, de forma física ou virtual (KOTLER; KELLER, 2013; MENDES, 2012; PARENTE; BARKI, 2014), e se constitui no elo de ligação entre a cadeia produtiva com o mercado consumidor (MENDES, 2012).

Segundo Mendes (2006) no varejo de moda, houve uma expansão dos magazines e lojas de multimarcas, que anteriormente vendiam tecidos e passaram a comercializar artigos de moda, e salienta que:

Encontram-se em lojas dos mais diversos portes, produtos de diferentes níveis de preço e graus de simplicidade ou sofisticação. No mercado há pequenas lojas de bairros, multimarcas, marcas próprias, centros de

compras, grandes magazines, vendas diretas ao consumidor, catálogos, sacoleiros (pessoas físicas que vendem roupas de porta em porta), além de *sites* de venda pela internet, a mais recente forma de varejo surgida no mercado, hoje em grande expansão (MENDES, 2006, p. 104).

O varejo é compreendido por diferentes tipos e formas. Segundo Cruz-Moreira e Fleury (2005), as empresas atuantes no varejo se classificam como produtoras de marca (indiretamente), comercializadora de marca ou varejistas com marca e a progressão dessas se dá em virtude da concorrência e da concentração em fases que lhes garantem maior retorno, como o *design*, marketing e canais de venda.

As comercializadoras com marca, tem pouca ou nenhuma participação na fabricação, algumas possuem processos de criação interno e possui domínio da prototipagem, detém-se no marketing e nos canais, possuindo redes próprias licenciadas ou lojas multimarcas. Já os varejistas, se dividem em redes de lojas do varejo especializado em roupas com marca e do tipo hipermercado, são focalizados na criação e consolidação das marcas, na coordenação da cadeia de fornecimento, gestão de estoque e logística, quase toda a produção é terceirizada (CRUZ-MOREIRA; FLEURY, 2005).

O varejo têxtil é classificado, segundo Parente e Barki (2014), como não alimentício, compreendendo:

- Lojas especializadas: se concentram numa determinada linha, a qual atende segmentos específicos, são geralmente de menor porte, e boa parte pertence aos varejistas independentes e operam uma única loja, tendendo a se localizar em aglomerados;
- Superlojas especializadas: são especializadas, tem pouca variedade, são de maior porte, se localizam em aglomerados ou isoladamente, e atendem as várias classes econômicas;
- Lojas de departamento: são lojas de grande porte (área superior a 4.000m), oferecem ampla gama de produtos e serviços. Neste modelo cada empresa é administrada pela área de compra, venda e promoções. Conseguem com esse formato economias de escala, exemplo tem-se: C&A, Lojas Marisa, Renner, etc.;
- Mini lojas de departamento ou magazines: sua área de venda é de 500 a 2000m<sup>2</sup>, e gestão não estrutural a nível organizacional;
- Outras formas: loja de desconto; loja de variedades e lojas de fábricas.

Já Dillon (2012) e Costa (2011) descrevem o varejo de moda como independente por meio de lojas físicas e varejo de moda on-line, o Quadro 12 apresenta os tipos de lojas que compõem o varejo, segundo sua visão.

Quadro 12 – Classificação do varejo de vestuário de moda

TIPO DE LOJA	DESCRIÇÃO
Butique independente	Normalmente pertence a um só proprietário particular, vende artigos de grife e está situada em local privilegiado. Pode ser a loja de um estilista ou de um proprietário independente.
Cadeia de lojas independentes de tamanho médio	Lojas de tamanhos que variam do pequeno ao médio, com dez a vinte pontos de revenda, que oferecem marcas de grife e outras marcas famosas, com peças exclusivas de alto valor agregado.
Grandes cadeias nacionais de lojas	Gigantes comerciais de capital aberto, normalmente contam com cinquenta a quinhentos pontos de revenda.
Lojas franqueadas	Franquias pertencem a uma empresa matriz permitindo que investidores particulares montem uma loja, ou um grupo de lojas, mas com controles rígidos sobre a marca, a fim de garantir unidade visual entre todas as lojas.
Lojas nacionais de departamentos	São lojas de moda grandes, de capital aberto, com vários andares com layouts diferentes.
Concessões	Uma marca ou um varejista que aluga um espaço para abrir um departamento especializado dentro de outra loja, bem maior, normalmente perante o pagamento de um aluguel ou de comissão.
Supermercados	Utiliza espaço interno para a comercialização de artigos do vestuário. Normalmente possuem marcas próprias, trabalham com grandes volumes e tem enfoque no preço.
Lojas de descontos	São lojas que trabalham com estoques armazenados de várias marcas, geralmente normalmente em fim de coleção.
Outlets	Reúnem lojas, criando <i>shoppings centers</i> com lojas de marcas de moda, a preços mais baixos, com produtos de estações anteriores.
Loja de fábrica	São lojas que comercializam peças de segunda qualidade, com ou sem a marca do cliente, no primeiro caso com a autorização do cliente.
E-commerce	São vendas por meio de sites ou <i>blogs</i> , virtualmente, em alta expansão em relação as lojas físicas.

Fonte: elaborado pela autora com base em Dillon (2012, p. 61) e Costa (2011).

### 2.5.1 Panorama do Varejo de Vestuário de Moda

O varejo no Brasil é um importante setor de desenvolvimento socioeconômico. Segundo Parente e Barki (2014), o volume anual de venda é superior a 697 bilhões de reais, representando 22% do PIB brasileiro. Só o varejo de moda, segundo dados do IEMI em levantamento realizado para a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT), o período de 2007 a 2012, representou o crescimento de 44,4% no segmento do varejo de moda (8,88%/ano) alcançando, em valores, R\$ 47 bilhões

no ano de 2012 (INSTITUTO DE ESTUDOS E MARKETING INDUSTRIAL, 2013). O segmento do vestuário juntamente com de calçados é o segundo com maior em geração de empregos e vendas, perdendo apenas para o alimentício (GUIDOLIN; COSTA; NUNES, 2009).

Segundo Mariano (2013) o Instituto de Estudos e Marketing Industrial (IEMI), em parceria com a Associação Brasileira do Varejo Têxtil (ABVTEX), concluiu um estudo em 2012, o qual permitiu traçar o comportamento dos cinco canais de varejo e da rede de grande superfície entre os anos de 2007 e 2011.

- Lojas de departamento especializadas representavam 27,5% em 2007 e passou para 30,1% em 2011. Operam em grandes áreas (1.500 metros de área construída). Foco no público B e C. Se caracteriza pelo *fast fashion*. As marcas são conhecidas e coleções assinadas. Público A representa só 9% do negócio. Foco na venda de produtos para toda a família. Antes vendiam preço, hoje apostam na novidade, variedade e sortimento.
- Redes de pequenas lojas – aumentaram de 14,7% em 2007 para 15,7% em 2011. Público A é o foco, mais que B e C. Vende conceito, estilo. Trabalham com *monomarcas* e com preços mais elevados. Apostam na ambientação da loja, no atendimento, na inovação e experimentação. Valorizam o glamour na marca.
- Lojas independentes especializadas (varejo de rua) - de 43,8% em 2007 caíram para 37,8% em 2011. Focadas em vestuário multimarcas, seu público alvo está nas faixas B e C. Público A é minoria. Precisa se reinventar para sobreviver.
- Lojas não especializadas – passaram de 7% em 2007 para 8,7% em 2011. São estabelecimentos que vendem móveis, eletrodomésticos e eletrônicos e nos últimos anos vêm enxergando a roupa como venda de oportunidade. Foco nas classes B e C. Não têm *mix* de produtos e trabalham com linha básica e preço baixo.
- Hipermercado – praticamente não evoluem, representando 7,1% em 2007 e 7,7% em 2011. São redes como Carrefour e Wal-Mart, por exemplo, que antes não se interessavam em vender roupa. Hoje, no Brasil, este canal está focado na classe média, com destaque para a venda de roupa íntima, lingerie e vestuário infantil de giro rápido.



## 2.5.2 Estratégias e Competitividade do Varejo de Vestuário de Moda

O varejo de moda possui grande competição entre si, e com base nas suas estratégias individuais, buscam um posicionamento entre a preferência do mercado-alvo, e a construção de uma vantagem competitiva baseada num forte relacionamento com clientes e fornecedores objetivando o alcance da eficiência interna de suas operações (PARENTE; BARKI, 2014).

Guidolin, Costa e Nunes (2009) apresentam uma perspectiva histórica do varejo brasileiro, discorrendo sobre seu modo de desenvolvimento e estratégias, como: massificação, segmentação, focalização e diferenciação.

Pode-se destacar a relevância de determinados autores para os quais, sob diferentes óticas, a adoção de diferentes modelos tem sido de fundamental importância para o alcance do sucesso empresarial. Porter (2004) estabelece três áreas de liderança que devem colaborar na definição da estratégia competitiva: custo total, diferenciação e enfoque. Em qualquer das opções é necessário haver uma posição bem definida para o sucesso do empreendimento.

Para Porter (2004), liderança de custo total refere-se à capacidade que a organização possui, permitindo-lhe atingir o máximo de desempenho em relação aos seus concorrentes, utilizando políticas funcionais orientadas para essa finalidade. Sua meta é a perseguição agressiva de redução de custos e despesas nas áreas de pesquisa e criação, com política vigorosa na força de vendas e publicidade, como exemplo: a Forever 21, Primark e Target (GROSE, 2013). Lobel (2006) ressalta que essa estratégia de pressionar o preço, adotada pelo Wal-Mart, acaba por disseminar práticas desleais e socialmente injustas, as mais comuns são: altas horas extras, diminuição dos salários, limitação da força sindical, diminuição da qualidade e, novas formas de gestão (TURKER; ALTUNTAS, 2014).

A liderança na diferenciação pressupõe a oferta de produtos ou serviços com determinadas características únicas no mercado (MENDES, 2006). O diferencial pode estar situado na imagem da marca, no projeto, na tecnologia, em peculiaridades como serviços sob encomenda e na rede de fornecedores, como exemplos. A liderança de enfoque refere-se a um determinado grupo de consumidores de um segmento de produtos ou público exclusivo (PORTER, 2004).

A essência da formulação de uma estratégia competitiva, não é apenas a atmosfera interna da companhia, mas sim ultrapassando essas esferas, se relacionando com seu meio ambiente externo, cujo qual compete (PORTER, 2004). O grau de concorrência dependerá de cinco forças, como mostra a Figura 10.

Figura 10 - Forças que dirigem a concorrência na indústria.



Fonte: Porter (2004, p. 5).

Porter (2004) salienta que a meta da estratégia competitiva da empresa é encontrar uma posição dentro dela, na qual seja melhor contra essas forças competitivas ou que possam influenciá-la em seu favor, tornando-se cruciais para a formulação das estratégias. Nessa configuração, a ameaça de novos entrantes que tragam recursos e capacitações para empresa, pode ter resultado na diminuição de preços ou nos custos modificando a rentabilidade. Amato Neto e Marinho (2014) descrevem que a ameaça de novos entrantes é condicionada por seis fatores: economias de escala; a diferenciação do produto; as exigências de capital; as desvantagens de custo, independentemente do tamanho do entrante; o acesso a canais de distribuição; e política governamental.

Quando há redução da base fornecedora, tanto o poder do fornecedor aumenta, quanto o do comprador. A força deste último tende a aumentar quando passa ser dominante em seu próprio setor e adquire grandes quantidades de produtos, influenciando de modo a privilegiar ou cortar empresas em excesso. Já a influência do fornecedor cresce à medida que possui fatores pelos quais reforçam sua

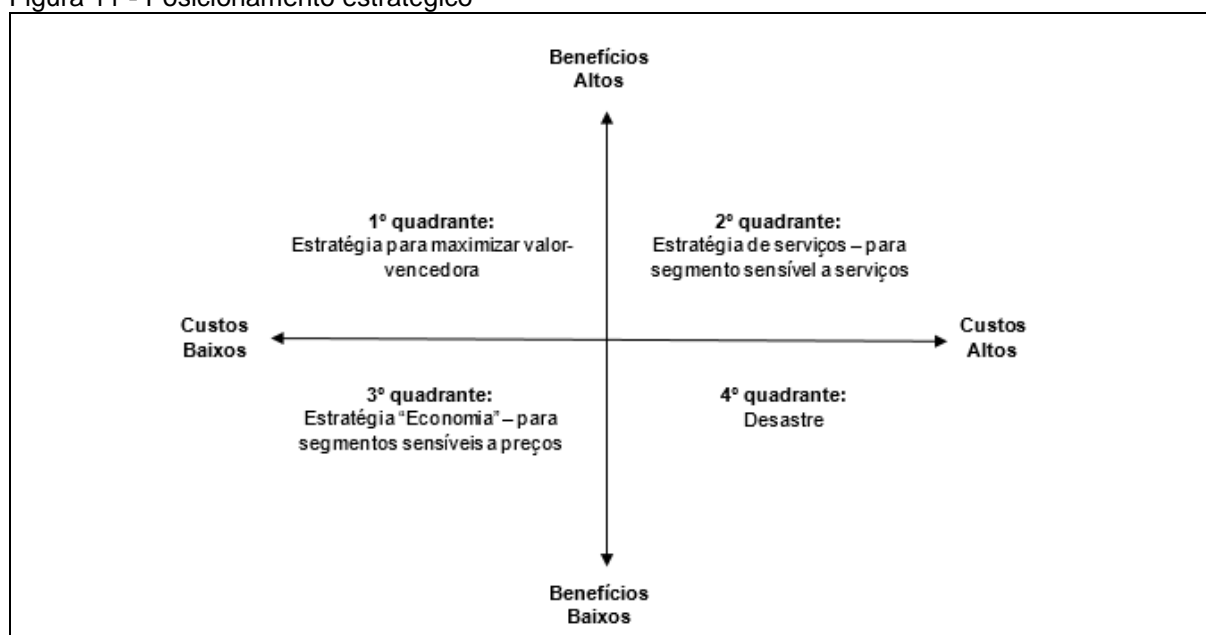
imagem e sua competitividade como: a diferenciação, por características de qualidade assegurada, sustentabilidade, tecnologia, *design*, dentre outros (AMATO NETO; MARINHO, 2014).

O domínio dos compradores aumenta mais quando há padronização, exigindo pouca qualidade, baixa tecnologia empregada, sem atributos de sustentabilidade, e “mesmo que haja vários fornecedores do produto ou serviço disponíveis, os quais, são pouco inovadores, competem por preço” (AMATO NETO; MARINHO, 2014, p. 87), aumentando a pressão no momento em que os lucros do comprador são baixos. E alertam que os fornecedores estando em posição de baixo custo, permanecerão competitivos por certo tempo, porém de maneira insustentável a longo prazo.

Há também a diferenciação do modo de produção, devido ao acirramento e a competição entre as empresas da manufatura do vestuário de moda, nos últimos anos, impulsionaram grandes mudanças no modos produtivo, como a desverticalização da cadeia produtiva, horizontalização, a formação de redes de fornecimento, *clusters* e arranjos locais, e o *globalsourcing* (AMATO NETO, 2009; CIETTA, 2012; FLEURY; FLEURY, 2005; GEREFFI, 2001; MENDES; SACOMANO; FUSCO, 2010).

Parente e Barki (2014) classificam as estratégicas em quadrantes, conforme os autores, os varejistas *fast fashion*, se enquadram no quadrante 1 da Figura 11.

Figura 11 - Posicionamento estratégico



Fonte: Parente e Barki (2014, p. 58).

Procuram maximizar o valor para o consumidor, atuando com baixos custos, altos n\u00edveis de servi\u00e7os e margens menores, neste caso, um giro alto de vendas

extremamente relevante na obtenção da economia em escala, esse modelo estratégico utilizado por muitos varejistas de moda atuando por meio da competição dos custos, exigindo um alto grau de flexibilização, sendo conseguido, no caso da MVM, por meio do elevado número de subcontratações.

Na indústria do vestuário de moda, as barreiras de entrada são poucas ou até mesmo inexistentes e, “por reduzir as barreiras de entrada a concorrentes, a baixa complexidade das informações trocadas permite o aumento da oferta, a perda de margens e a conseqüente redução de capital disponível para investimentos em inovação” (AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL, 2008, p. 126; CARVALHINHA, 2007; GUIRALDELLI, 2010; RECH, 2006).

E como entraves à competitividade Rech (2006) destaca os seguintes:

- Descompasso entre as dimensões das plantas industriais e o investimento preciso para aquisição de inovação tecnológica;
- Adoção de práticas de gestão incipientes;
- Falta de estratégias explícitas para a exportação;
- Processo de informalização (subcontratação) da produção.

Segundo Cabreira e Wolff (2013, p. 7), a informalidade gerada pela manufatura externalizada, não provém necessariamente do crescimento de atividades informais, mas de um meio de “informalização do trabalho”, pois é utilizado amplamente em atividades formais e informais. Essa se dá, em quase sua totalidade, pela busca de preços baixos, frente a concorrência interna e externa. O problema dessa conformação está nas relações trabalhistas, geralmente não registram funcionários, e também sem controle facilitando a exploração pelo capital organizado, do trabalhador sem amparo legal. A parcela dos encargos sociais inerentes à folha de pagamento foi transferida da empresa para as (os) trabalhadoras e trabalhadores informais e junto com ela todos os riscos presentes nesse tipo de produção, como o ressarcimento das peças produzidas com defeitos (LIMA, 2009).

O grande problema da informalidade é a oportunidade podada de crescimento dos micro e pequenos empreendimentos, além de prejuízos com a eficiência produtiva e baixa qualidade, reduzindo a capacidade competitiva, exaurindo os donos e funcionários por maior ritmo de trabalho. Esta análise apenas reforça uma das características marcantes do setor.

Conforme a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (2008, p. 126), a estratégia de reunir um grande número de empresas para conseguir atender aos

pedidos, como forma de sobrevivência até hoje, carecem de maiores investimentos em inovações genuínas, como: aquisição de novos maquinários, métodos de produtivos, organização, gestão, dentre outros, ainda sob essa visão diagnóstica que, “a proteção da propriedade industrial não parece ter sido, até o momento, um diferencial relevante na competição entre as espécies organizacionais brasileiras”, e alerta:

Resta saber se este comportamento permanecerá inalterado daqui para frente, considerando-se a inserção de espécies mais agressivas no ambiente globalizado, além do aumento do nível de conscientização e de exigência da sociedade de consumo brasileira, o que deverá advir do acesso crescente à educação e do aumento da renda da população (AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL, 2008, p. 126).

Os dados do Instituto Akatu (*apud* PARENTE; BARKI, 2014), expressam o aumento da conscientização dos consumidores, sendo que o público interessado e informados representam 44%, enquanto os verdadeiramente conscientes correspondem a 7%, já os desconectados 49%. Há também as empresas que parecem ser responsáveis, sem na verdade praticar verdadeiramente, mas sim utilizando do chamado *greenwashing*, portanto, sendo necessário a incorporação verdadeira de ações sustentáveis em sua cadeia.

### **2.5.3 Papel do Varejo na Cadeia de Valor**

O varejista é o elo entre o produtor e o consumidor final, que segundo Parente e Barki (2014, p. 2) “compram, recebem e estocam produtos de fabricantes ou atacadistas para oferecer aos consumidores a conveniência de tempo e lugar para a compra de produtos”.

Cada participante tem um papel importante dentro dessa cadeia de valor, e o comportamento individual afeta todos os demais, assim, deve manter constante comunicação entre esses atores (PARENTE; BARKI, 2014). A Figura 12 apresenta os cinco fluxos de interligação direta com os fornecedores e consumidores.

Figura 12 - Os cinco fluxos do varejo.

Fluxo de produtos e serviços	Fluxo de propriedade	Fluxo de informação	Fluxo de pagamento	Fluxo de promoção
<b>FORNECEDORES</b>				
↓	↓	↓ ↑	↑	↓
<b>VAREJISTA</b>				
↓	↓	↓ ↑	↑	↓
<b>CONSUMIDOR</b>				

Fonte: Parente e Barki (2014, p. 3).

Tanto nos fluxos de serviço, de propriedade e de promoção a direção é de cima para baixo, dos fornecedores para o varejista e depois para o consumidor, que é inversamente ao de pagamento de baixo para cima. Já o de informação é bidirecional, todos participam das trocas de informações, e é necessária uma maior transparência e comportamento ético das relações para criar vínculos sustentáveis (PARENTE; BARKI, 2014).

O varejo, por meio das informações obtidas junto aos consumidores, consegue impulsionar as vendas ou indicar pressões competitivas para tais mudanças. Essas modificações podem ser tanto de estratégias de vendas quanto de variações de padrões produtivos de sua cadeia de fornecedores, que conforme Guidolin, Costa e Nunes, (2009, p. 30), asseveram “os consumidores exigem cada vez mais informações sobre os produtos para tomar decisão de compra”, e em função do varejista ser o elo entre a indústria e o consumidor, suas decisões têm impactos em ambos (PARENTE; BARKI, 2014).

Assim, ao assumir o papel proativo e até mesmo de protagonista na cadeia de valor identificando as necessidades dos consumidores, os varejistas procuram estabelecer estratégias que reforçam a marca e fortalecem os vínculos com clientes críticos e socialmente responsáveis, em decorrência do seu relacionamento com várias partes interessadas, como: acionistas, funcionários, meio ambiente, clientes, comunidade e fornecedores.

Nos últimos tem-se percebido que o pilar econômico-financeiro não é o único fator de sobrevivência no mercado, necessitando de novas formas de pensar e agir em pró da sustentabilidade. Desta forma as empresas que expressarem a preocupação ambiental e social, começarão a ser mais percebidas e talvez até mais

estimadas. Por meio da adoção de práticas que amenizam as críticas e possibilitam um desenvolvimento sustentável nas relações, é possível alcançar resultados duradouros. Algumas condutas contribuem ampliando o sucesso da empresa, tais como: não emprego de mão de obra análoga a escrava, a eliminação do impacto negativo ao ambiente e do comportamento antiético, a incorporação das normas de saúde e segurança, a não utilização de trabalho infantil, entre outros descritas no Quadro 13 (ALIGLERI; ALIGLERI; KRUGLIANSKAS, 2009; FLETCHER; GROSE, 2011; LOBEL, 2006; PARENTE; BARKI, 2014; TURKER; ALTUNTAS, 2014).

Quadro 13 – Temas emergentes para o varejo

FATORES EMERGENTES	PRÁTICAS QUE AMENIZAM AS CRÍTICAS DO VAREJO DE VESTUÁRIO
Análise do ciclo de vida, inclusive da origem, produção, uso, descarte.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Introdução de artigos feito com tecidos de fibras recicladas e ou biodegradáveis;</li> <li>2. Selos ambientais e sociais;</li> <li>3. Aperfeiçoar a qualidade dos tecidos, tingimentos e <i>design</i>.</li> <li>4. Informações sobre o processo produtivo;</li> <li>5. Informações sobre o descarte correto e consciente;</li> <li>6. Introdução de local nas lojas para coleta de produtos para serem destinados a brechós e/ou reciclagem.</li> </ol>
Rotulagem	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rótulos identificando a origem do item;</li> <li>2. Serviço de orientação ao consumidor.</li> </ol>
Questões referentes aos trabalhadores da cadeia produtiva/ Infraestrutura	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Introdução de etiquetas de rastreabilidade, por qual empresa foi cortado, confeccionado, etc.;</li> <li>2. Eliminação de substâncias nocivas à saúde do trabalhador e do consumidor, utilizados na produção;</li> <li>3. Implantação de códigos de condutas, proibindo o labor infantil e análogos à de escravo;</li> <li>4. Adoção de políticas de segurança;</li> <li>5. Fornecer e estimular o uso dos EPIs, conforme os riscos existentes, procurando primeiramente eliminar e controlar;</li> <li>6. Oferecer ginástica laboral, a fim de evitar problemas ergonômicos;</li> <li>7. Analisar as condições ergonômicas dos maquinários;</li> <li>8. Oferecer treinamento.</li> </ol>
Transporte	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uso de biocombustíveis;</li> <li>2. Privilegiar a compra local;</li> <li>3. Implantação de centros de distribuição estratégicos;</li> </ol>
Desenvolvimento de comércio justo e relações comerciais éticas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Produtos certificados;</li> <li>2. Contratos com fabricantes que privilegiam aspectos socioambientais.</li> </ol>
Cadeia produtiva	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Empregar a estratégia do diálogo;</li> <li>2. Intensificar o inter-relacionamento;</li> <li>3. Elaborar estudo da eficiência do processo de fabricação, auxiliando os de menor nível de conhecimento o aprimoramento das ferramentas de gestão, <i>layout</i>, etc.;</li> <li>4. Estabelecer parceria, alianças em projetos comuns.</li> </ol>

**Fonte:** elaborado pela autora com base em Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009), Fletcher e Grose (2011), Lobel (2006), Parente e Barki (2014) e Turker e Altuntas (2014).

#### **2.5.4 Relação entre Comprador Varejista e Fornecedor de Produto de Moda**

Conforme Dillon (2012, p. 54) “o comprador de moda é responsável por garantir lucratividade de uma linha de produtos com base em um planejamento financeiro elaborado para cada estação”, e muitas funções, pessoas, organizações e departamentos são afetados por suas decisões.

Segundo Mendes (2006) e Costa (2011), os varejistas mudaram seu modo de operar, se inovando e criando novas estratégias que viabilizem o atendimento a um público segmentado, ocorrendo alteração dos processos e setores de compras, onde:

Os magazines e supermercados também alteraram seu modo de operar. Se antes vendiam peças prontas adquiridas das confecções por simples compradores de produtos, as empresas aumentaram o número de seus departamentos, especializando-os para a compra de produtos de diversas naturezas, como lingerie, moda praia, social e lazer, além de organizar com mais especialidade os departamentos feminino, masculino e infantil. Hoje os magazines desenvolvem suas marcas específicas para diferentes tipos de consumidores (MENDES, 2006, p.172).

Segundo Shaw e Koumbis (2014), um comprador está sob constante pressão para a redução do número de fornecedores que compõe seu quadro, em um esforço de se alcançar economias de escala e simplificar processos.

Já para Costa (2011) é preciso analisar o desempenho individual de cada fornecedor adotando critérios pré-definidos, porém para isso, essas normas devem ser limitadas, pois um grande número de regras pode causar dificuldade de análise.

Deste modo, deve haver padrões preestabelecidos, afim de evitar exposição da imagem do varejista, além de obter produtos com índices de qualidade, conformidade, performance superiores e com diminuição das entregas fora do prazo estipulado. Para tanto, Shaw e Koumbis (2014) descrevem a seguir os critérios quantitativos e qualitativos a serem utilizados pelos compradores de moda, como mostra o Quadro 14.



Quadro 14 - Critérios qualitativos e quantitativos de desempenho do fornecedor

CRITÉRIOS DE DESEMPENHO QUALITATIVO	CRITÉRIOS DE DESEMPENHO QUANTITATIVO
Níveis elevados de inovação: investimentos em <i>design</i> que impliquem em um maior foco no cliente e, portanto, um potencial maior de lucro por dispor de produtos campeões de vendas;	O número de entregas atrasadas, o que significa perda de lucro devido as vendas não efetuadas;
Eficiência generalizada em toda a operação de negócio: bons profissionais de vendas e de <i>design</i> proporciona um nível de cooperação e comunicação superiores elevando os lucros;	Rápida comercialização. Entregas rápidas de novas tendências de moda resultem lucros mais altos e clientes com a opção de compras dos looks mais recentes.
Adesão aos padrões éticos de comercialização definidos pela empresa e por leis internacionais. O não cumprimento de tais determinações pode resultar em propaganda adversa e potencial perda de cliente, lucro e danos a marca.	Porcentagem de produtos que o fornecedor entrega <i>versus</i> a quantidade vendida a preço cheio (fornecedores que precisam de altos níveis de redução de preço significam menos lucro para a empresa);
Processo de fabricação da empresa atende aos padrões de qualidade aceitos e aprovados, definidos pelo comprador, diminuindo o índice de produtos reprovados.	A quantidade de mercadorias devolvidas por baixa qualidade ou por defeito ocorrido durante a fabricação implica em menos lucro devido as vendas não efetuadas;
	Valor de saldo em estoque não vendido ao final de cada estação, gera em uma perda futura de lucro em potencial como resultado de prováveis reduções futuras de preço.

Fonte: elaborado pela autora com base em Shaw e Koumbis (2014, p. 82-83).

Os mais importantes que precisam ser considerados são:

- Capacidade da cadeia produtiva: analisar se é capaz de produzir tal pedido, procurando evitar a entrada e saída de subcontratados. Essa medida leva a redução dos custos de transação decorrentes dos processos de homologação;
- Pontualidade: verificar se há atrasos nos prazos de entrega;
- Faixa de preço: analisar se o fornecedor está com um preço muito baixo, avaliar sua saúde financeira, para não comprometer as entregas futuras; ainda possuir tabelas de referência envolvendo o custo total do produto, no momento da negociação, pois conforme UNIETHOS (2015), a busca por preço e não por qualidade ou produtividade causa um impacto negativo comprometendo a saúde da cadeia.

- Conformidade ética: juntamente com dados do departamento de reponsabilidade social da empresa, analisar se o fornecedor cumpre os pré-requisitos, e quais são suas pontuações;
- Distribuição/inação: estar localizado próximo aos centros de distribuição e inováção do *design*, são importantes para a análise;
- Qualidade: levantar os índices de reprovação, defeitos em loja e defeitos encontrados pelo consumidor, junto à área responsável utilizando esse dado na decisão de compra.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa, sendo composto por um conjunto de procedimentos, objetivando as respostas aos problemas propostos, requerido quando não se dispõe de informação, ou se está encontra em estado de desordem, que não possa fornecer respostas ao problema proposto (GIL, 2002). Para Bruyne, Herman e Schoutheete (1977) a metodologia deve apreender a ciência como um processo e não como um produto.

A maioria das pesquisas adota uma técnica básica na obtenção de dados, embora outras técnicas possam ser empregadas de forma complementar (GIL, 2002). Para Yin (2010) a coleta pode ser combinada de diferentes maneiras e realizadas a partir de seis fontes de evidências tais como: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

Desse modo, empregou múltiplas técnicas, iniciando pela pesquisa bibliográfica nas bases de dados do *Web Science*® e *Science Direct/Scopus*® e outras específicas, além de documentos, que resultou no referencial teórico. Em seguida foram entrevistados gerentes e coordenadores dos varejistas selecionados e representantes do programa de certificação de fornecedores em responsabilidade social ABVTEX, seguido por uma pesquisa *survey*, a qual foi respondida por empresas da base de fornecimento dos respectivos varejistas selecionados.

#### 3.1 CONCEITOS INICIAIS

Será apresentado os conceitos iniciais a fim de lançar luzes nas bibliografias mencionadas na metodologia.

##### 3.1.1 Classificação da Pesquisa

A classificação das pesquisas conforme Gil (2002) compreende três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas. A pesquisa exploratória proporciona maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir proposições, como objetivo principal do aprimoramento das ideias ou as descobertas de intuições, envolvendo levantamento bibliográfico, entrevistas e análise de exemplos. Esse tipo de pesquisa permite explorar todas as dimensões possíveis de

um problema. A descritiva, descreve as características ou a relação entre as variáveis, narrando e classificando as características de uma situação, estabelecendo conexões entre a base teórica-conceitual existente. Já as pesquisas explicativas, procuram identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos (GIL, 2002; CHAROUX, 2006).

### 3.1.2 Tipos de Pesquisas

O delineamento de uma pesquisa refere-se ao planejamento de forma macro. Envolve tanto a diagramação quanto previsão de análise e interpretação de dados, ou seja, expressa o desenvolvimento da pesquisa (GIL, 2002). Já Yin (2010), afirma que cada estratégia possui vantagens e desvantagens próprias, dependendo basicamente de três condições:

- O tipo de questão da pesquisa;
- O controle do pesquisador sobre os eventos comportamentais efetivos;
- O foco em fenômenos históricos, em oposição a fenômenos contemporâneos.

O Quadro 15, aborda os tipos de pesquisas utilizadas para essa pesquisa e definições de acordo com alguns autores.

Quadro 15 – Tipos de pesquisas de acordo com autores estudados.

(continua)

TIPOS DE PESQUISAS	CARACTERÍSTICAS	AUTORES
Bibliográfica	Elaborada a partir de material já publicado, fonte secundária, deixando o pesquisado em contato com o que já foi estudado.	Silva e Menezes (2001) Marconi e Lakatos (2003)
Documental	Compreende material que não recebeu tratamento analítico.	Gil (2002)
	A fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, primárias ou secundárias e contemporâneas ou retrospectivas.	Marconi e Lakatos (2003)
Levantamento	Se desenvolve por meio da interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer.	Gil (2002)
	Visa a mensuração por meio de um questionário altamente estruturado, permitindo a derivação de dados comparáveis, possibilitando encontrar diferenças ou semelhanças.	Cooper e Schindler (2011)

Quadro 15 – Tipos de pesquisas de acordo com autores estudados.

*(conclusão)*

TIPOS DE PESQUISAS	CARACTERÍSTICAS	AUTORES
Estudo de múltiplos casos	O estudo de múltiplos casos proporciona evidências em contextos diferentes, impactando positivamente na pesquisa. Porém, requer procedimentos metodológicos mais apurados e tempo maior de coleta de dados, pois é necessário replicar a mesma situação a todos.	Gil (2002)
	Assume formas muito variadas, segundo o número das organizações em análise, a natureza e tratamento de dados, se quantitativo ou qualitativo.	Bruyne, Herman e Schoutheete (1977)
	É uma investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, utilizando de fontes múltiplas de evidências.	Yin (2010)
	Possibilitam o estabelecimento de comparações e obtenção de resultados mais robustos, envolvendo procedimentos de replicações que contribuem para o desenvolvimento de explicações teóricas.	Godoi, Bandeira-de-Mello e Silva (2010, p. 120)

Fonte: elaborado pela autora.

### 3.1.3 Tipos de Abordagem

Os tipos de abordagem são classificados em quantitativa e qualitativa. A pesquisa quantitativa se refere a tudo que é quantificável, ou seja, significa traduzir em números opiniões e informações, classificá-las e analisá-las estatisticamente. Já a qualitativa, relaciona a dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito, não é quantificável, se apoiando na riqueza e no detalhamento dela extraído, buscando entender não apenas o fato, mas o contexto dentro do qual ele se desenvolve. (CHAROUX, 2006; GIL, 2002; SILVA; MENEZES, 2001).

### 3.1.4 Métodos de Investigação

Os métodos de investigação podem ser classificados conforme seus modos de observação, dedução, intuição, investigação, entre outros. O raciocínio dedutivo tem o objetivo de explicar o conteúdo das premissas e por intermédio de uma cadeia de raciocínio em ordem descendente, de análise do geral para o particular, chegando a conclusões verdadeiras. No raciocínio indutivo a generalização deriva de observações de casos da realidade concreta, tendo como objetivo levar a conclusões prováveis,

cujo conteúdo é muito mais amplo do que o das premissas nas quais se basearam (SILVA; MENEZES, 2001; MARCONI; LAKATOS, 2003).

O hipotético-dedutivo procura evidências empíricas para derrubar as proposições (SILVA; MENEZES, 2001). Para Bruyne, Herman e Schoutheete (1977) é um sistema no qual determinadas proposições válidas são sustentáveis, e quase nenhuma é insustentável. A verificação do problema é realizada por meio dos testes de proposições.

Já o dialético, refere-se à interpretação dinâmica e totalizante da realidade e que penetra o mundo dos fenômenos, através de sua ação recíproca, da contradição inerente ao fenômeno e da mudança dialética. Por fim, o método fenomenológico, preocupa-se com a descrição direta da experiência real (MARCONI; LAKATOS, 2003; SILVA; MENEZES, 2001).

### 3.2 PROTOCOLO DE PESQUISA

A relação entre o varejista e a manufatura do vestuário de moda, em função do alto nível de complexidade e entendimento, requer metodologias de pesquisas que auxiliem uma melhor compreensão dos fatos e atores envolvidos. Portanto, não é possível a utilização de um elemento unitário para o desenvolvimento, coleta e compreensão dos dados.

O protocolo de pesquisa elaborado compreende a natureza, delineamento, tipo de abordagem, amostras, entrevistas, questionário de método de investigação, abordados no Quadro 16.

Com a pesquisa de natureza exploratória foi possível explorar os fatos e dimensões do problema além da construção de proposições que, concomitantemente com a descritiva, permitiu o delineamento das características variáveis, proporcionando conhecimento técnico-teórico.

A pesquisa teve início por uma busca bibliográfica, visando um conhecimento maior com o tema, focando em artigos a nível nacional e internacional, dissertações, teses e livros, as quais possibilitaram a construção da fundamentação teórica e ampliar a compreensão do assunto.

Quadro 16 – Métodos escolhidos para a pesquisa.

<b>Descrição</b>	<b>Método Escolhido</b>	<b>Autores</b>
Natureza da pesquisa	Exploratória	Gil (2002); Charoux (2006)
Delineamento da pesquisa	Estudo de múltiplos casos e <i>survey</i>	Yin (2010); Bruyne, Herman e Schoutheete (1977); Gil (2002); Godoi, Bandeira-de-Mello e Silva (2010)
Tipo de abordagem	Qualitativa e quantitativa	Silva e Menezes (2001); Charoux (2006)
Amostras	Não probabilística e por conveniência	Gil (2002); HAIR JR. et al. (2005)
Entrevista	Semiestruturadas e estruturadas	Godoi, Bandeira-de-Mello e Silva, 2010; Cooper e Schindler, 2011; Bruyne, Herman e Schoutheete, 1977; Gil (2002)
Questionário	Perguntas escolha única, múltipla escolha e aberta	Gil (2002)
Método de investigação	Hipotético-dedutivo	Marconi e Lakatos (2003); Silva e Menezes (2001); Bruyne, Herman e Schoutheete (1977)

Fonte: elaborado pela autora.

A partir da fundamentação teórica, elaborou-se um questionário a ser aplicado à entidade (Apêndice A) e aos varejistas (Apêndice B). A validação do questionário, foi realizada por profissionais e acadêmicos da área, os quais sugeriram alterações no formato das perguntas, eliminando e incluindo questões.

O tipo de abordagem predominante foi a qualitativa, aos varejistas e ABVTEX, e a abordagem quantitativa por meio de uma pesquisa *survey*, aos fornecedores, para complementar o entendimento e a triangulação dos resultados.

- Qualitativa: as perguntas designadas para os varejistas foram elaboradas em forma de questionário estruturado e aplicado a todos igualmente, presencialmente, para possibilitar a criação de um quadro comparativo entre os modelos de monitoramento da cadeia de fornecimento e após confirmar ou refutar as proposições. Conforme Cooper e Schindler (2011) as “entrevistas estruturadas permitem comparação mais direta entre as repostas; a variabilidade de questões é eliminada e, portanto, presume-se que a variabilidade das repostas seja real [...] e a neutralidade do entrevistador é mantida”. Já para os representantes da ABVTEX, a entrevista foi semiestruturada, orientadas por um roteiro, que confere ao entrevistador uma maior habilidade para extrair os dados, permite uma maior flexibilidade, qualidade e a quantidade das informações é

aumentada, sendo pertinentes quando o assunto é complexo ou pouco explorado (BRUYNE; HERMAN; SCHOUTHEETE, 1977; COOPER; SCHINDLER, 2011; GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2010).

- Quantitativa: O instrumento de pesquisa do estudo quantitativo foi por meio de perguntas estruturadas, direcionadas aos fornecedores dos três varejistas em análise, para contemplar a percepção da perspectiva destes. Utilizou-se para a coleta das repostas uma pesquisa *survey*, afim de alcançar um número maior de empresas respondentes, e de confrontar os dados das entrevistas, possibilitando o cruzamento destes. Esse tipo de pesquisa permite a obtenção de respostas de uma amostra com menor tempo e custo, podendo ser quantificáveis, possibilitando a construção de tabelas comparativas (COOPER; SCHINDLER, 2011; GIL, 2002).

O Quadro 17, descreve os métodos de abordagem e tipos de perguntas e os dados das entrevistas.

Quadro 17 – Dados da entrevista, métodos de abordagem e tipos de perguntas

ENTREVISTADO	CARGO	DURAÇÃO	ABORDAGEM DA PESQUISA	TIPO DE PERGUNTAS
Varejista A	Coordenador de responsabilidade social	44 min e 38 segs.	Qualitativa	Estruturada
Varejista B	Gerente Sênior da cadeia de suprimentos	77 min e 10 segs.	Qualitativa	Estruturada
Varejista C	Gerente do Controle de qualidade	41 min e 49 segs.	Qualitativa	Estruturada
ABVTEX	Diretor executivo da ABVTEX	48 min e 18 segs.	Qualitativa	Semiestruturada
	Gerente do Programa de Certificação de Fornecedores ABVTEX	65 min		Semiestruturada
Fornecedores ( <i>survey</i> )	-	15 dias	Quantitativa	Estruturada

Fonte: elaborado pela autora.

O Quadro 18, apresenta os autores estudados para a construção do roteiro de entrevista.



Quadro 18 – Aspectos abordados nas entrevistas qualitativas e quantitativas com base na literatura de apoio

TIPO DA ABORDAGEM	ITENS ABORDADOS NA ENTREVISTA	FONTES RELACIONADAS
Qualitativa	Responsabilidade social: posicionamento; código de conduta; monitoramento; programas; partes interessadas.	Carrol (1991); Dias (2011); Helin e Babri (2014); O'Rourke (2006); Perry e Tower (2009); Porter e Kramer (2006); Sprinkle e Maines (2010); Turker e Altuntas (2014) e; Zadek (2004).
	Gestão de fornecedores: diálogo; relacionamento; redução da base; homologação dos fornecedores; avaliação de critérios.	Amato Neto e Marinho (2014); Costa (2011); Guidolin, Costa e Nunes (2009); Perry e Tower (2009) e; Shaw e Koumbis (2014).
	Governança da cadeia: decisão dos preços; produtos; prazos.	Berlim (2012); Cruz-Moreira (2003); Gereffi (2001); Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005) e; Humphrey e Schmitz (2001).
Quantitativa	Estratégia produtiva: terceirização; condições do trabalho.	Adams (2002); Amato Neto, Marinho e Amato (2014); Borger e Nazoe (2011); Cabreira e Wolff (2013); Guiraldelli (2010); Levis (2006); Lima (2009); Mendes (2006); Mendes; Sacomano e Fusco (2010); Perry e Tower (2009); Rech (2006); Sachs (2003) e; Turker e Altuntas (2014).

Fonte: elaborado pela autora.

### 3.2.1 Seleção da Amostra

A seleção da amostra é diretamente direcionada em função do problema de pesquisa, objetivos pretendidos, e a contribuição teórica que se pretende atingir. Como o foco principal é o programa de certificação de fornecedores ABVTEX, a escolha da entidade é parte fundamental do processo, portanto, foram entrevistados o Diretor executivo e a Gerente das respectivas áreas.

Já a escolha pelos varejistas, foi não probabilística, neste tipo a escolha dos elementos que irão fazer parte da amostra não possui o intuito de representar, estatisticamente, a população, mas sim em relação as empresas que possuíam know-how e com diferentes públicos alvo, se caracterizando por uma amostragem por conveniência, que “ envolve a seleção de elementos da amostra que estejam mais disponíveis para tomar parte no estudo e que podem oferecer as informações necessárias” (HAIR JR. et al. 2005, p. 247).

Diante disso, buscou dentro do universo de 21 varejistas de grande superfície signatários do programa ABVTEX, 3 empresas, as quais prontificaram a participar da pesquisa, sendo que:

- Os varejistas B e C estão entre os 9 que iniciaram o delineamento e criação do programa de certificação de fornecedores ABVTEX em responsabilidade social, com implantação em 2010. Ao longo dos anos os processos de monitoramento das suas cadeias sofreram modificações, e essas alterações se tornam de grande importância para a análise. Ainda se justifica em função dessas duas cadeias possuírem quase a metade do número de funcionários que compõem a cadeia certificada pelo programa ABVTEX e vendas anual desses dois é da ordem de 300 milhões de peças.
- Já o varejista A, ingressou no programa em 2014, e possui algumas particularidades que serão abordadas aqui, utiliza companhias de menor porte em função do seu produto, ainda não possui um departamento específico para a área de responsabilidade social, e vende anualmente cerca de 9 milhões de peças.

Dessa forma, os casos possibilitarão analisar quais são os motivadores para mudança de comportamento, as diferenças e semelhanças e a extensão que cada cadeia de fornecimento possui.

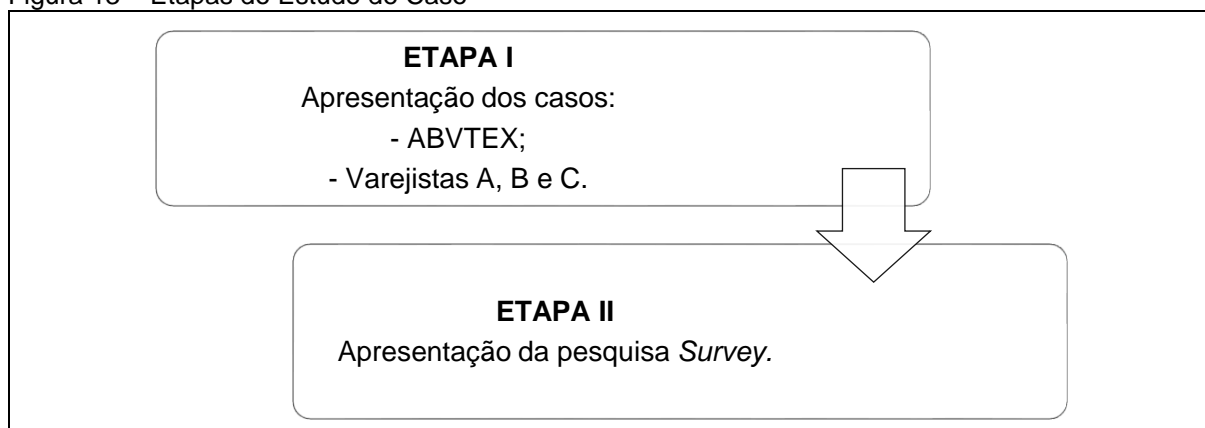
Além disso, essas empresas foram escolhidas estrategicamente em função do público alvo, atendendo classes econômicas diferentes (A, B e C), assim será possível verificar se há existência de monitoramento diferentes, estando condicionado ao aprendizado desta ou em virtude do seu público alvo final.

Para cada varejista, foi solicitado o envio do link da pesquisa, (Apêndice C), a seus fornecedores diretos. A pesquisa foi composta por 33 questões, dividida em blocos e com perguntas direcionadas para o conhecimento da cadeia, processo produtivo e análise do programa, contando com 33 fornecedores respondentes, certificados em responsabilidade social pelo programa ABVTEX. Os respondentes são os próprios proprietários ou funcionários designados ao monitoramento da cadeia de subcontratados. Essas respostas foram analisadas de modo quantitativo e qualitativo, que conjuntamente com as outras entrevistas, foram tratadas e analisadas, permitindo um entendimento, gerando informação e conhecimento, o que possibilitou gerar a conclusão em relação aos objetivos propostos inicialmente pelo projeto de pesquisa.

## 4 ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS

Este capítulo apresenta a descrição dos casos pesquisados e que serão posteriormente analisados. Estão apresentados individualmente, de forma pré-estabelecida em relação ao público-alvo final autodeclarado na entrevista e pelo site institucional, com as correspondentes classes econômicas. Iniciando com a Associação Brasileira do Varejo Têxtil (ABVTEX), discorrendo sobre o programa de certificação de fornecedores, expondo o processo de auditoria, principais dados estatísticos, seguido pelos casos dos três varejistas A, B e C e terminando com a *survey*, aplicada aos respectivos fornecedores, conforme mostra a Figura 13.

Figura 13 – Etapas do Estudo de Caso



Fonte: elaborado pela autora.

### 4.1 ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DO VAREJO TÊXTIL (ABVTEX)

A Associação Brasileira do Varejo Têxtil, criada em 1999, tem como suas associadas os principais varejistas de vestuário e acessórios, correspondendo a 15% do volume de vendas do varejo nacional, e destes, 90% são originários da indústria têxtil. Atua como interlocutora do varejo têxtil de grande superfície junto aos órgãos governamentais, indústria, entidades de classe e ao mercado em geral (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DO VAREJO TÊXTIL, [201-]). A associação possui 5 grupos de trabalho (GT):

1. GT de fornecedores: faz a gestão do programa de certificação, composto por representantes dos signatários, os quais possuem relação direta com programa de monitoramento interno dos varejistas, como exemplo:

gerentes e coordenadores. Também faz parte desse grupo, um comitê gestor, composto por diretores com poder de decisão que se constitui em uma esfera maior.

2. GT de importação: trata das questões de importação;
3. GT de sustentabilidade: debate sobre assuntos relacionados a sustentabilidade, e nesse ponto está a eliminação e substituição dos produtos químicos na cadeia têxtil;
4. GT de prevenção e perdas: elabora estratégias para redução dos furtos na loja, trabalhando na mitigação desse risco.
5. GT de padronização de tamanho e segurança de roupa infantil.

O programa de certificação, criado em 2010, é baseado na norma de responsabilidade social SA 8000, na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e na legislação ambiental brasileira, compreendendo 21 varejistas signatárias.

A entrevista foi realizada na sede da associação, previamente agendada e contou com a participação da Gerente do programa e do Diretor Executivo da entidade, em momentos distintos, com duração de aproximadamente duas horas, conforme mencionado no Quadro 17. Além das entrevistas a associação auxiliou na obtenção de alguns dados estatísticos, no entanto, limitou-se apenas na utilização de dados já estratificados, uma vez que somente a administradora terceirizada do programa, está autorizada a manipular o banco de dados.

#### **4.1.1 Programa de Certificação de Fornecedores ABVTEX**

Originado por um esforço setorial, surgiu a partir da união de doze grandes varejistas, pela detecção da necessidade de mercado, entre os anos de 2008 à meados de 2010. O objetivo principal é monitorar a cadeia de fornecedores, inicialmente têxteis e posteriormente atingindo calçados e acessórios, dos varejistas signatários do programa de certificação, buscando a criação de um padrão de auditoria, com critérios previamente estabelecidos, quanto ao cumprimento legal além de práticas de responsabilidade social.

As principais motivações para a criação desse modelo de monitoramento inovador no cenário brasileiro, segundo o Diretor Executivo, são:

- Desenvolver uma qualificação única que permita o controle dos fornecedores e subcontratados em relação ao cumprimento de aspectos ligados as legislações vigentes;
- Criar um novo ambiente de negócios voltado à responsabilidade social e à promoção das boas práticas na cadeia têxtil;
- Estabelecer princípios e critérios para a condução das auditorias em empresas da cadeia de fornecimento do varejo.

O programa idealizado pelos varejistas, compreende além dos aspectos ligados as legislações nacional, como também normas e outros programas existentes a nível internacional, visando um monitoramento padronizado das suas redes de fornecimento.

Anteriormente a idealização desse programa, de acordo com o Diretor, já existia modelos de controle implementados no setor por parte de alguns varejistas, entretanto eram pontuais, variando os critérios de criticidade e grau de exigência. Contudo, a grande maioria dos signatários ainda não gerenciavam suas cadeias de fornecedores, e os que atuavam, era por meio de auditorias independentes, que na visão do Diretor da ABVTEX, por não serem padronizadas e previamente agendadas, eram confusas, ocorrendo conflito de agenda, trazendo transtornos na administração da empresa.

Desta maneira, com a concepção do programa em 2010, houve a elaboração de um *check list* padronizado, criação de prazos para a adequação, penalizações além de metas para monitoramento e conhecimento dos fornecedores e seus respectivos subcontratados, tendo como requisito do regulamento que cada varejista assuma sua responsabilidade frente a sua rede de abastecimento mantenha seus próprios controles.

Os varejistas que iniciaram conjuntamente com a criação do programa com pronta aderência, foram: Renner, Leader, C&A, Marisa, Wal-Mart Brasil, Pernambucanas, Riachuelo, Grupo Pão de Açúcar e GEP. Além das já citadas, outras foram participando seja de forma proativa como também em função de alguma pressão de mercado, sendo elas: *Centauro, Inbrands, Netshoes, Seller, Zelo, Caedu, Restoque SA, Calvin Klein Jeans, M5, Zara, Carrefour e Cia. Hering*, conforme exposto no Quadro 19.

Quadro 19 – Ano de associação ao programa de certificação ABVTEX

ANO	VAREJISTAS INGRESSANTES <sup>3</sup>
2010	Marisa, GPA, Renner, C&A, GEP, Wal-Mart Brasil, Riachuelo, Leader, Pernambucanas
2011	Cia. Hering, Zara
2012	Zelo, Carrefour
2013	Calvin Klein Jeans, Restoque, Seller, M5
2014	Inbrands, Caedu, Centauro
2015	-
2016	Netshoes

Fonte: elaborado pela autora.

#### 4.1.2 Pontos de Verificação

Os pontos de verificação são baseados na legislação trabalhista e ambiental, apresentados no Quadro 20, bloco temático, contendo a divisão do *check list* aplicado durante as auditorias. Para cada bloco é requerido uma pontuação mínima ou não, tanto pelo fornecedor quanto pelo subcontratado.

Quadro 20 – Bloco Temático/Código de conduta

(continua)

TEMA	PONTUAÇÃO MÍNIMA	DESCRIÇÃO
Formalização da Empresa	100%	Deverá estar juridicamente constituída, de acordo com a legislação brasileira.
Trabalho Infantil	100%	Não pode se envolver ou apoiar a utilização de mão de obra infantil (menores de 16 anos – exceto na condição de Aprendiz). No caso de empregar menores entre 16 e 18 anos, necessita respeitar o que está estabelecido pela legislação brasileira (CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas).
Trabalho forçado ou Análogo à de Escravo	100% (infração inaceitável)	A empresa não pode se envolver com ou apoiar a utilização de trabalho forçado ou análogo à de escravo, caracterizado como o condições degradantes – jornada exaustiva, que se estende além do que é permitido por lei e de forma contínua, levando à fadiga do trabalhador; condições precárias de higiene e segurança, que ameaçam a saúde e segurança dos trabalhadores; e sem carteira assinada – somado às situações de privação de liberdade – seja por dívida; por retenção de documentos ou objetos pessoais do trabalhador; por ser realizado em local geograficamente isolado; ou pela presença de vigilância ostensiva do local de trabalho, com a finalidade de reter o trabalhador neste.

<sup>3</sup> A Camisaria Colombo se associou ao programa de certificação, mas em menos de um ano saiu, e os motivos são desconhecidos.

Quadro 20 – Bloco Temático/Código de conduta

(continuação)

TEMA	PONTUAÇÃO MÍNIMA	DESCRIÇÃO
Estrangeiro Irregular	100% (infração inaceitável)	A empresa não pode se envolver com ou apoiar a utilização de mão de obra ou serviço que seja extraído de qualquer pessoa em que a situação de residência e trabalho no Brasil não esteja regularizada junto aos órgãos competentes.
Menores no Ambiente de Trabalho	100%	Não deve haver a permanência de menores no ambiente de trabalho, como por exemplo, filhos ou parentes de sócios ou funcionários da empresa.
Moradia	100%	A firma não deve permitir a existência de moradia de funcionários integrada às oficinas. Caso o empregador ofereça moradia a qualquer de seus funcionários, isto precisa estar formalizado no contrato de trabalho do funcionário e as condições desta moradia precisam seguir a legislação.
Liberdade de Associação	100%	Os trabalhadores têm o direito de unir-se ou constituir sindicatos por própria escolha e realizar negociações coletivas. Os representantes destes não podem ser discriminados e devem exercer suas funções representativas em seu lugar do ofício.
Discriminação	100%	A empresa não deve se envolver com ou apoiar a discriminação na contratação, remuneração, acesso a treinamento, promoção, encerramento de contrato ou aposentadoria, com base em raça, classe social, nacionalidade, religião, deficiência, sexo, orientação sexual, idade, gravidez, associação a sindicato ou filiação partidária.
Abuso e assédio	100%	É proibido o abuso físico ou disciplinar, a ameaça de abuso físico, sexual ou outro tipo de assédio, o abuso verbal e outras formas de intimidação.
Saúde e Segurança do Trabalho	75%	A corporação deve proporcionar um ambiente seguro e higiênico, tendo presente os conhecimentos preponderantes da indústria, assim como qualquer perigo específico. Serão tomadas medidas práticas para prevenção de acidentes e danos à saúde que possam surgir, associados ou causados pelos perigos inerentes à atividade.
Monitoramento de documentação	60%	Deve comprovar respeito às leis e normas brasileiras.
Compensação	100%	Todos os funcionários precisam trabalhar de acordo com o disposto na legislação trabalhista e com registro na Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS). Salários e horas trabalhadas deverão ser pagos de acordo com a base legal nacional, ou conforme definido em convenção coletiva, prevalecendo o mais alto.
Benefícios (somente para fornecedores)	Não há pontuação mínima	Benefícios adicionais (além do salário) podem ser oferecidos pela empresa aos seus funcionários, dando-lhes melhor qualidade de vida e incentivo ao trabalho, ou conforme definido em convenção coletiva.
Monitoramento da Cadeia Produtiva (Somente para fornecedores)	70%	Manter mecanismos para monitoramento de seus subcontratados, no que diz respeito à garantia de condições dignas aos seus trabalhadores. A empresa também precisa conservar uma base de dados atualizada de seus subcontratados, bem como controle de rastreabilidade das peças a eles enviadas.

Quadro 20 – Bloco Temático/Código de conduta

(conclusão)

TEMA	PONTUAÇÃO MÍNIMA	DESCRIÇÃO
Horas trabalhadas	70%	As horas trabalhadas (incluindo horas extras) devem ser realizadas e pagas de acordo com a base legal nacional, ou conforme definido em convenção coletiva.
Gestão Ambiental	Não há pontuação mínima	O tratamento e adequado dos efluentes e resíduos sólidos decorrente da atividade industrial é de responsabilidade da empresa. É desejável que a mesma desenvolva iniciativas para contribuir com o meio ambiente.
Validação da Lista de Subcontratados (Somente para fornecedores)	100%	Manter registro e controle das subcontratadas para as quais são encaminhados a produção.
Subcontratação de Serviços (Somente para subcontratados)	100%	As empresas contratadas pelos fornecedores dos varejistas não podem repassar os pedidos recebidos.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Associação Brasileira do Varejo Têxtil (2014).

No quadro 20, pode ser observado que as pontuações a serem atingidas pelo item saúde e segurança, horas trabalhadas, monitoramento de documentação e da cadeia de subcontratados pelos fornecedores, não precisa ser obrigatoriamente atingido em 100%, é uma medida adotada em virtude da inexistência de empresas que consiga atingir todos os requisitos.

São adicionados subitens a esses 18 itens do *check list*, os quais se constituem os pontos de observação do auditor. Para o preenchimento do formulário o auditor aplicará uma pontuação, variando entre 0, 1 e 2, possuindo peso diferente para cada pergunta, de acordo com a gravidade da questão, como descritos na Tabela 5.

Tabela 5 – Pontuações e pesos das perguntas

Conformidade e pontuação do requisito obtida na auditoria	Peso da pergunta	Pontuação total obtida pelo auditor naquele requisito
Requisito não atendido	0	1
Requisito se encontra atendido parcialmente	1	2
Requisito se encontra completamente atendido	2	3

Fonte: Associação Brasileira do Varejo Têxtil (2014, p. 23).



### 4.1.3 Processo de Auditoria

As auditorias são realizadas por empresas terceiras, escolhidas e contratadas pelos próprios fornecedores ou subcontratados. As cadastradas, são: *Bureau Veritas*, *SGS Group*, *Intertek* e Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

A abrangência é em nível nacional, aplicável a toda fornecedor e subcontratado, que desejam se relacionar comercialmente, tornando-se parte da cadeia de fornecimento dos varejistas signatários do programa, devendo para isso ter autorização do mesmo. Se aplica no setor têxtil, compreendendo as esferas do vestuário, linha lar, acessórios e calçados, com prazos de adequação predeterminados, conforme o Quadro 21.

Quadro 21 – Prazos máximo para certificação da cadeia de fornecimento <sup>4</sup>

REGIÃO	PRODUTO	DATA LIMITE	VALIDADE DA CERTIFICAÇÃO
São Paulo	Vestuário	31/12/2012	2 anos
Demais Regiões do País	Vestuário	31/12/2013	2 anos
Todo território nacional	Calçados	31/12/2015	2 anos
Todo território nacional	Acessórios	31/12/2015	2 anos

Fonte: elaborado pela autora com base em Associação Brasileira do Varejo Têxtil (2014).

Para os varejistas signatários ingressantes no programa após os prazos estabelecidos, foi deliberado uma tolerância de 1 ano para a certificação de todos as empresas que fazem parte da sua cadeia de fornecimento. Mas, é passível de negociação por meio do comitê gestor analisando caso a caso, não havendo penalizações para o que não se adequar dentro do tempo determinado e continuar comprando de corporações não certificadas.

Por um período, houveram auditorias nos varejistas para a verificação, se o abastecimento estava ocorrendo, somente, por empresas certificados pelo selo ABVTEX. Entretanto, foi suspenso há dois anos, e, portanto, não há penalização para os mesmos. Já em relação ao fornecedor a ação é diferente, é expressamente proibido o repasse de produção para subcontratados não certificados, tendo como

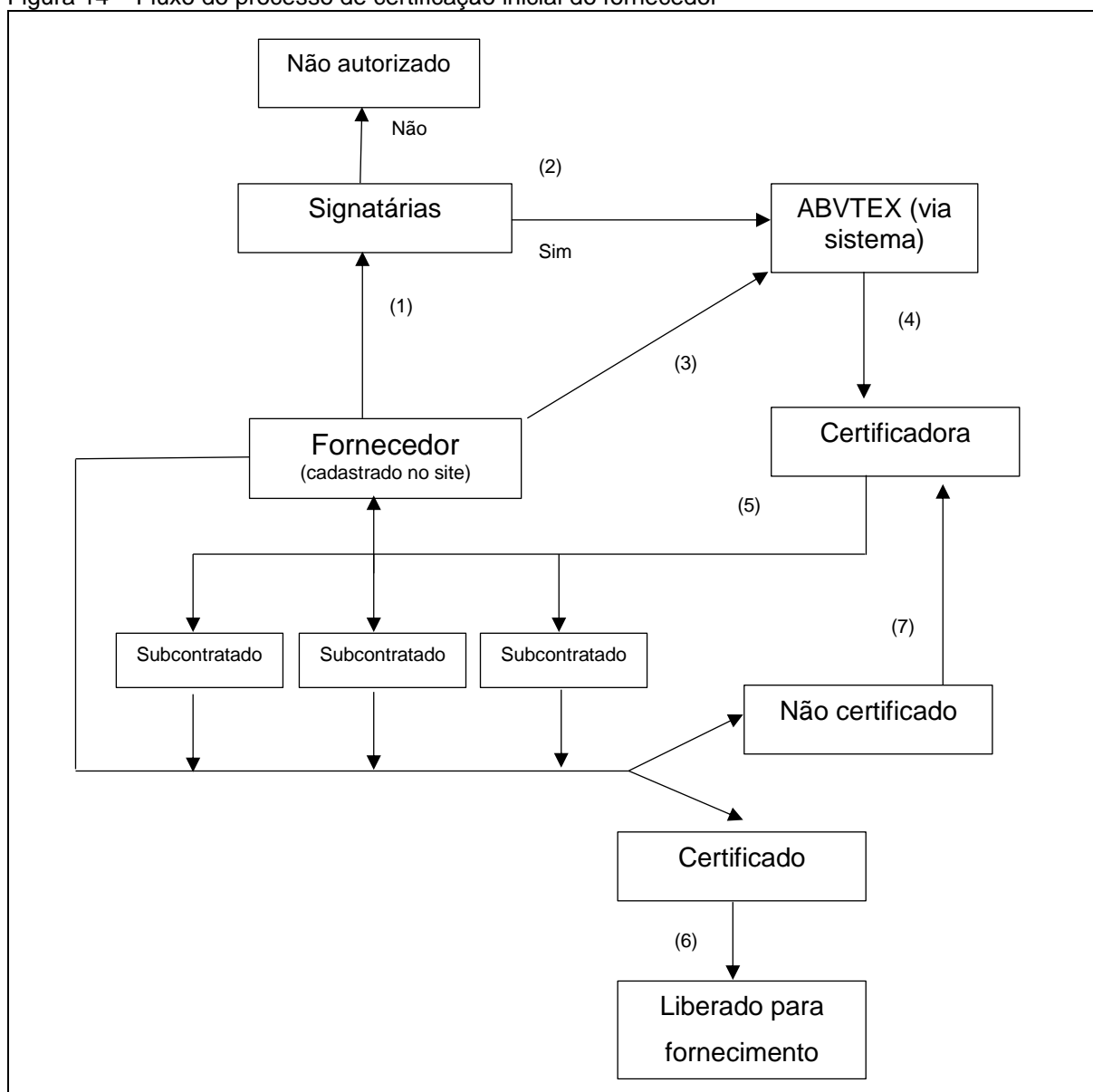
---

<sup>4</sup> Cadeia ou redes de fornecimento, fornecedores ou abastecimento: é o termo utilizados, nesta dissertação, para designar diversas empresas fornecedores e/ou subcontratados que compõe essa cadeia ou rede.

ação punitiva sua suspensão por um período de seis meses, caso se constate tal descumprimento.

Para conferir a certificação é necessário a realização de auditorias, nas quais são coletadas evidências documentais e visuais das conformidades para averiguação do cumprimento à legislação trabalhista e condições de saúde e segurança do trabalhador, por meio da atribuição de pontuação ao requisito descrito no *check list*. A Figura 14 apresenta o fluxograma do processo de certificação inicial a seguir.

Figura 14 – Fluxo do processo de certificação inicial do fornecedor



Fonte: elaborado pela autora.

- Inicia-se a certificação pelo cadastro do fornecedor no sistema da ABVTEX, declarando a lista dos seus subcontratados;

- Solicita (1) a um varejista signatário a autorização. Caso esse tenha interesse em começar ou já possua relação comercial com o solicitante, poderá autorizar ou não o processo, se autorizado dar-se-á sequência aos passos seguintes, caso contrário, ocorre a descontinuidade;
- Se autorizado (2) o varejista informa a ABVTEX via sistema, e então o fornecedor escolhe a empresa de auditoria para executar a inspeção, sendo após obrigatoriamente, informado a ABVTEX (3), que irá informar (4) a certificadora, solicitando o agendamento da data junto ao fornecedor para efetuar a auditoria (5);
- Após a realização da inspeção *in loco* e a elaboração do relatório, é liberado o resultado, conferindo a aprovação e obtenção da certificação (6), ou deixando em plano de ação ou até mesmo reprovado direto (7). Para a empresa ser considerada apta a fornecer para qualquer signatário, ela deve estar aprovada e certificada, bem como toda a sua cadeia de subcontratados declarados. Caso algum subcontratado não esteja, esse fornecedor estará inapto a se relacionar comercialmente com os signatários;
- A não certificação inicial compreendem duas fases: plano de ação e a reprovação imediata decorrente de uma não conformidade crítica. O plano de ação consiste em pontos verificados durante a auditoria que necessitam de melhorias, as quais serão comprovadas por meio de uma nova auditoria (5) em até 90 dias. Se o plano de ação for aprovado, estará apto (6), caso reprovado (7) é possível fazer mais uma vez a auditoria de plano de ação, e caso reprove, reiniciará todo o processo de certificação. E no caso de não haver uma solicitação por parte da empresa durante os 90 dias de uma nova auditoria de plano de ação, essa perderá sua validade, devendo iniciar o procedimento novamente;
- A reprovação automática está ligada com não conformidade crítica, quando é detectado alguma infração inaceitável, sendo estas: trabalho infantil, forçado ou análogo à de escravo e/ou estrangeiro irregular. Se existente alguma dessas formas, o fornecedor e subcontratado sofrerão sanções comerciais com os varejistas, permanecendo por 6 meses fora do

programa. Após esse período, será permitido solicitar uma nova auditoria completa, e se aprovado, retomará o fornecimento/produção.

Os pontos de não conformidade que foram ou continuam sendo recorrentes nos fornecedores e subcontratados, e preveem como medida educativa o plano de ação, ou punitiva a suspensão, são:

- Irregularidade no pagamento de impostos: tributos federais e FGTS;
- Pagamentos fora do holerite: gratificações, prêmios, horas extras; produtividade;
- Acordos de compensação não formalizados: banco de horas não estabelecido na convenção nem homologado junto ao sindicato da categoria;
- Pagamentos abaixo do piso salarial;
- Excesso de horas extras;
- Falta de contrato: não estabelece contrato de prestação de serviço;
- Falta de controle nos processos: não monitora os locais, onde está sendo realizada a produção das peças;
- Subcontratação irregular: utilização de subcontratado não declarado junto a ABVTEX, estando ou não certificado;
- *Quarteirização*: quando o subcontratado repassa a produção que ele deveria produzir para uma outra empresa produzir;
- Condições de infraestrutura: não obedecem às legislações e normas vigentes;
- Exploração da mão de obra;

Todas as auditorias são requeridas pelo fornecedor, o Quadro 22 apresenta os tipos disponíveis para a cadeia de fornecimento.

Quadro 22 - Tipos de auditorias

TIPO DE AUDITORIA		VALIDADE	OBJETIVOS E PROCEDIMENTOS
Inicial de certificação	Anunciada	24 meses	Essa etapa visa a análise documental e estrutural dos fornecedores e dos subcontratados por meio da comparação entre as evidências encontradas com o <i>check list</i> . Se a empresa for aprovada é conferida a ela a certificação, possibilitando sua relação comercial com os signatários.
Manutenção	Não anunciada	12 meses	Tem o objetivo de analisar se a empresa continua atendendo os requisitos estabelecidos e se houve uma melhora contínua de pontos observados na auditoria anterior <sup>5</sup> . É realizada por meio da observação e comparação documental.
Recertificação	Anunciada	Após 24 meses	Busca a renovação da certificação já obtida, por meio da análise documental e estrutural da empresa, verificados em auditoria.
Acompanhamento	Anunciada	Até 90 dias	Identifica e avalia as ações corretivas das não conformidades apontadas no plano de ação, durante um dos processos de auditorias acima.

Fonte: elaborado pela autora.

#### 4.1.4 Dados do Programa

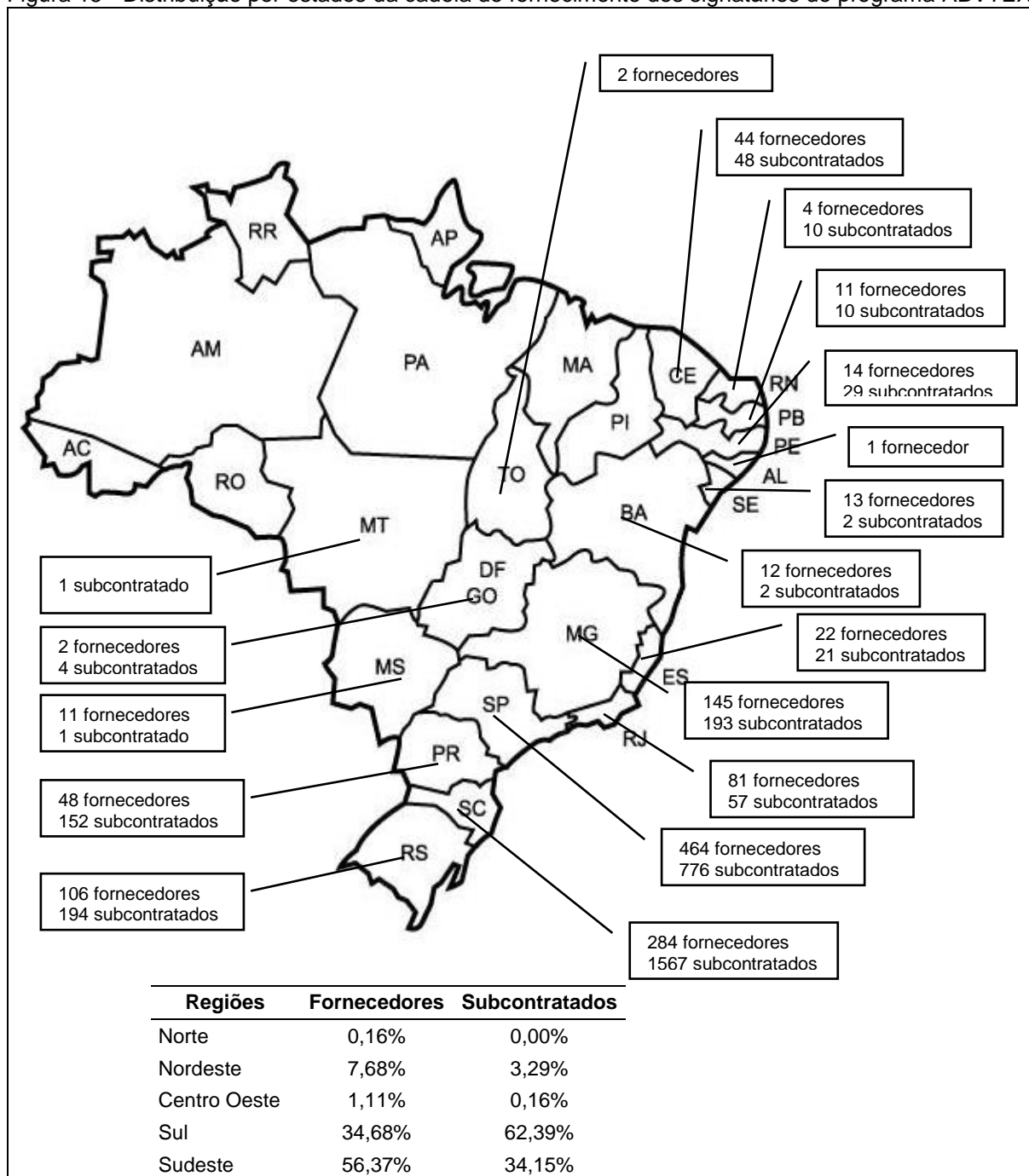
Desde o início do programa foram realizadas até maio/2016, 16.598 auditorias em fornecedores e subcontratados. No momento da entrevista estavam certificadas 4.329 empresas, sendo que, 1.263 são fornecedores (CNPJ) e 3.066 são subcontratados (CNPJ), produzindo artigos têxteis, calçados e acessórios, conforme a Figura 15, na qual É possível verificar que 95% da cadeia de fornecimento está localizada nas regiões sul e sudeste, e os Estados de São Paulo e Santa Catarina juntos correspondem a 75% deste total. As empresas certificadas possuem mais de 302 mil funcionários distribuídos da seguinte forma:

- Fornecedores: 196.051 funcionários;
- Subcontratados: 106.599 funcionários.

---

<sup>5</sup> Mesmo se uma empresa obter a certificação com a nota mínima, e houver pontos a serem melhorados, no próximo processo de auditoria é analisado se ocorreu essa evolução da cadeia, sendo este um dos objetivos presente no regulamento.

Figura 15 - Distribuição por estados da cadeia de fornecimento dos signatários do programa ABVTEX



Fonte: elaborado pela autora.

A Tabela 6, demonstra a quantidade de empresas aprovadas por ano desde a criação do programa de certificação ABVTEX.

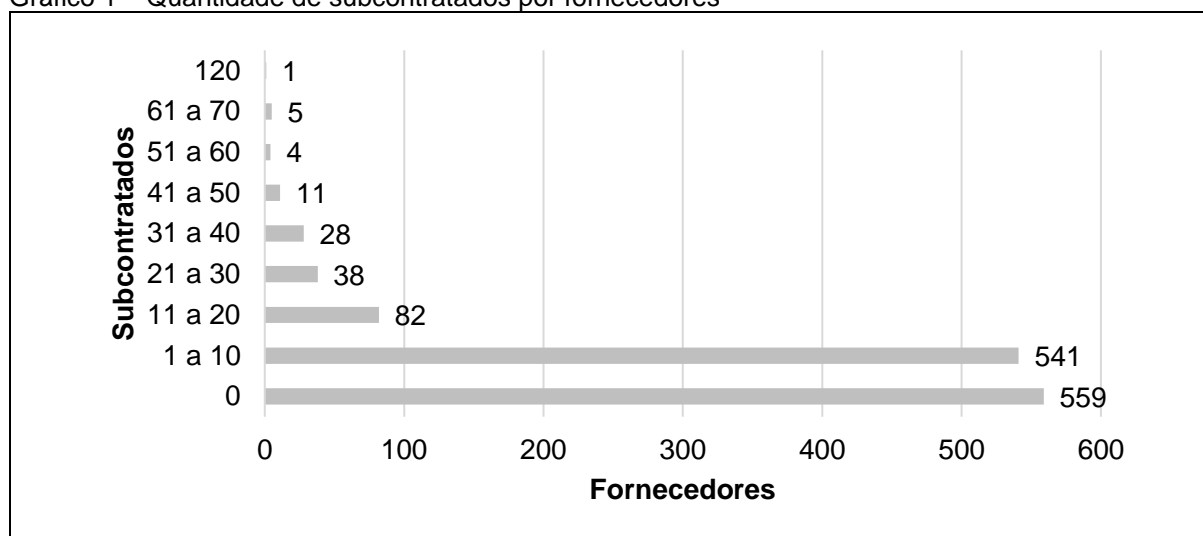
Tabela 6 – Quantidade de fornecedores e subcontratados aprovados

ANO	QUANTIDADE DE FORNECEDORES E SUBCONTRATADOS APROVADOS
2010	3
2011	487
2012	792
2013	985
2014	1.131
2015	806
2016	133

Fonte: elaborado pela autora.

Em relação a subcontratação o Gráfico 1 demonstra a quantidade de fornecedores em relação ao seu número de subcontratados. Enquanto que 559 fornecedores não possuem subcontratados e 704 subcontratam.

Gráfico 1 – Quantidade de subcontratados por fornecedores



Fonte: elaborado pela autora.

## 4.2 VAREJISTA A

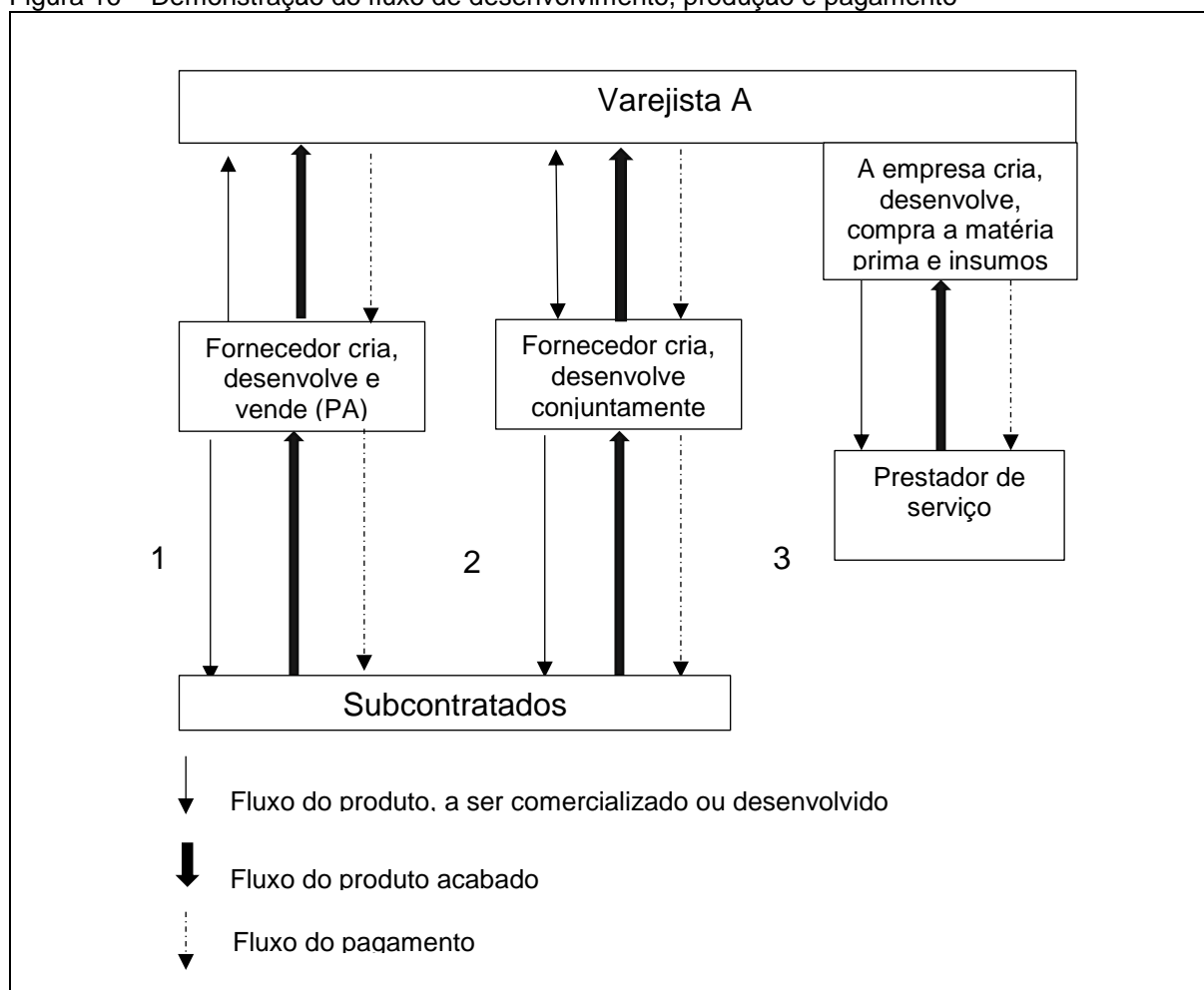
O Varejista A atua no mercado de alto padrão, público alvo a classe A, do mercado brasileiro. Fundada em 2007, é uma operadora de marcas, societária, mas não tem capital aberto. Com 12 marcas consolidadas no mercado, vem em grande expansão, contando 351 lojas, entre próprias e franquizadas, além de aproximadamente 5.800 clientes multimarcas, empregando aproximadamente 2.000 funcionários.

#### 4.2.1 Processo de Criação, Desenvolvimento e Produção

Com um leque de artigos, como vestuário masculino e feminino, acessórios e calçados, conta com uma produção por demanda e por previsão, o coordenador, salienta que para “o produto acabado (PA), a empresa emite o pedido com número de peças, e há outro caso em que esperamos ver a quantidade de peças que foram vendidas para multimarcas e faz depois o pedido para atender essa quantidade de peças”.

As estratégias de compras adotadas permitem uma aproximação entre os fornecedores e os compradores, bem como troca de informações, como representado na Figura 16.

Figura 16 – Demonstração do fluxo de desenvolvimento, produção e pagamento<sup>6</sup>



Fonte: elaborado pela autora.

<sup>6</sup> Nos três fluxos 1 e 2, pode haver ou não a presença de subcontratado no processo manufatura.



No fluxo (1), o fornecedor faz toda a parte de criação do produto, e vende PA para o Varejista A por meio do contato com a área de compras da empresa. Já no (2), o processo de criação se difere, pois, há trocas de informações sobre as peças entre as partes interessadas, tanto para a criação quanto na execução via sistema de compartilhamento de informações. Nos dois modelos o fornecedor é o responsável pela compra da matéria-prima e dos insumos, entregando apenas a peça acabada, ocorrendo uma relação de compra e venda, recebendo o pagamento pelos artigos após o recebimento no CD.

Um relacionamento diferente é observado no (3), no qual o varejista possui o domínio sobre a criação, conhecimento, desenvolvimento, coordenando as etapas de produção das peças distribuindo-os em sua rede de relacionamento, proporcionando uma relação direta com o prestador de serviço (oficinas de costura), por meio da administração das fases produtivas. Neste processo o varejista compra a matéria-prima e os insumos e paga apenas pelo serviço prestado. A empresa também importa PA, correspondendo cerca de 30% das peças vendidas, dos países China, Índia, Peru, Marrocos, Paquistão e Paraguai.

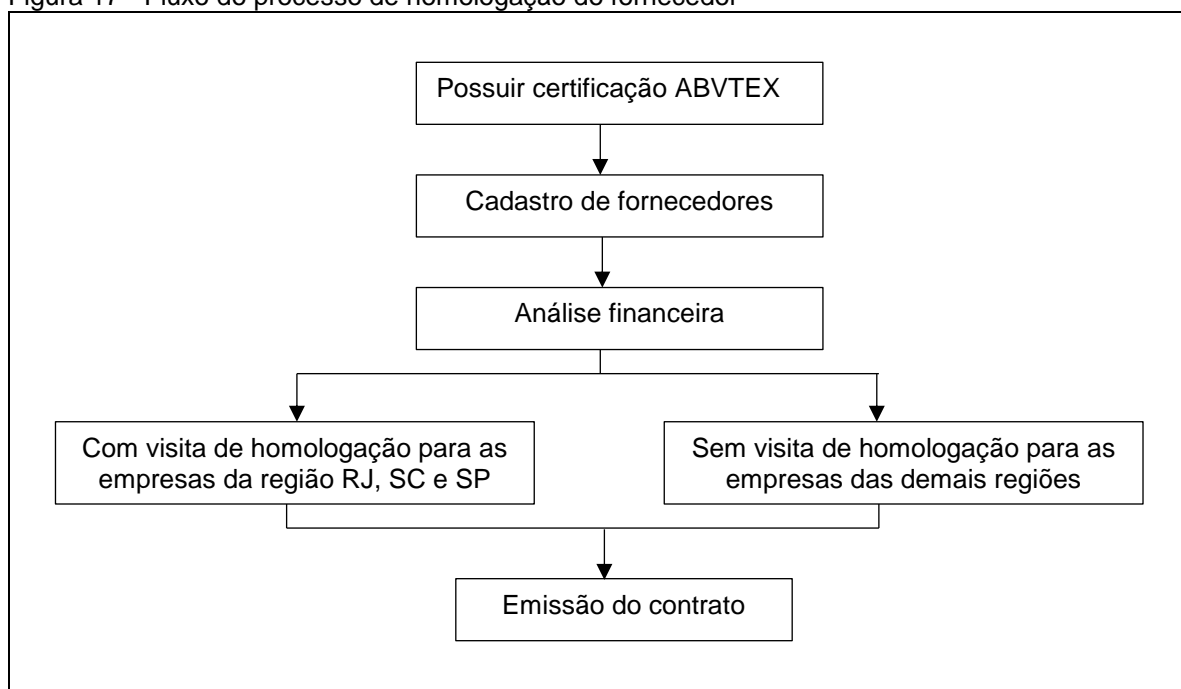
#### **4.2.2 Compras e Homologação de Fornecedores**

O Varejista A desde o final do ano de 2014, estabeleceu uma política de responsabilidade social na sua cadeia de fornecimento, onde estabeleceu regras para entrada de novas empresas e na manutenção das que já mantinham relacionamento, e conforme o coordenador:

Hoje todo fornecedor para entrar na empresa, passa por um processo de cadastro em que faz análise financeira da empresa [...], uma segunda fase, que passa pelo jurídico, e a terceira fase em que a gente faz a análise de responsabilidade social. A empresa precisa, necessariamente, estar certificada na ABVTEX. [...]. Para o novo fornecedor é obrigatório a visita de homologação se tiver no eixo SP, RJ ou SC, onde se algum dos braços da qualidade consegue atingir. Se a empresa estiver fora, aí contamos apenas com a auditoria da ABVTEX, ficando para uma próxima oportunidade, quando for fazer uma visita.

Para iniciar o cadastro do fornecedor/subcontratado, é necessário que este possua a certificação ABVTEX, e se estiver no eixo Rio de Janeiro, São Paulo ou Santa Catarina é realizado uma auditoria de segunda parte, como demonstra a Figura 17.

Figura 17 - Fluxo do processo de homologação do fornecedor



Fonte: elaborado pela autora.

Caso conste alguma não conformidade grave durante alguma auditoria em fornecedores ou subcontratados que já possuem a certificação, este ficará impedido de receber novos pedidos, e poderá entregar os que já foram emitidos, porém em alguns casos, é realizado o distrato, e o recolhimento imediato das peças.

O departamento de compras também trabalha em parceria, dando preferência para empresas que estão dentro da cadeia e com boas pontuações com sistema de classificação, o qual é composto por um conjunto de critérios correspondendo a: responsabilidade social, qualidade, prazo de entrega e preço.

Em virtude da grande parte dos itens comercializados pela empresa ser desenvolvido internamente e enviado para produção externa, por meio de prestadoras de serviços, há uma planificação dos custos inerentes ao processo de produção, levando em consideração o nível de dificuldade que a peça exige.

O retalhista A possui contrato firmado com os fornecedores, onde ambos assinam, com possibilidade de inclusão ou retirada de cláusulas juntamente com o jurídico, não se tornando, portanto, de um acordo impositivo. Concomitantemente com a assinatura, o fornecedor/subcontratado recebe orientação sobre os códigos de conduta, com normas éticas para o fornecimento, sendo essas inegociáveis. Esses códigos englobam princípios básicos do varejista, prezando pela ética e transparência nas relações, repudiando toda e qualquer forma de exploração ou transgressão a

legislação vigente, prezando e monitorando para “ser cumpridas todas as leis que regem os direitos humanos, normas do trabalho, segurança, meio ambiente, prevenção da corrupção, práticas anticorrupção e tributação”.

#### **4.2.3 Monitoramento da Cadeia de Fornecedores**

O Varejista A se tornou signatário do programa ABVTEX em 2014, em virtude da necessidade de um maior controle da cadeia de fornecimento. Iniciou o monitoramento interno nesse mesmo ano, com uma equipe que audita qualidade e responsabilidade social, gerida por um coordenador, o qual promove encontros e visitas técnicas, a fim de solucionar possíveis dúvidas em relação as inspeções e normas do programa. Essa área se localiza abaixo da gestão de compras.

Segundo o coordenador da área, a necessidade da criação desse setor foi em função de

fazer uma gestão que antigamente era bastante deficitária e precisava dessa melhora, e estamos no processo de amadurecimento e falta muito para chegar ao adequado, para chegar ao nível que entende como suficiente, mas houve um amadurecimento.

O setor é apoiado por toda a empresa, inclusive a alta direção, e de acordo com o coordenador os funcionários “entendem que o processo interno de auditoria se faz mais importante que a própria certificação da ABVTEX, porque a maior parte dos problemas identificados, são encontrados nessas auditorias e não nas da ABVTEX”.

Na visão do coordenador da área, é importante ao programa de certificação ABVTEX a ampliação das auditorias, não se retendo apenas em aspectos legais, se restringindo aos pontos de inspeção, mas sim de apoio e consultoria para as empresas:

A certificação hoje, é válida com relação aos aspectos formal da empresa, mas pode ser melhorar nos aspectos práticos da empresa, ou seja, hoje a gente se atem a uma fotografia em um ou dois dias da empresa. A empresa sabe que está sendo visitada naquele dia, então a empresa deixa o ambiente melhor para ser verificada, ou seja, ela está preocupada se ela vai ou não ser aprovada ou reprovada, ela não está preocupada com os aspectos social da coisa.

Para os fornecedores fora do eixo RJ, SP e SC, a única barreira existente é a auditoria da ABVTEX, obrigatória para todo novo entrante, bem como a de manutenção daquelas que já possuem o selo.

O tamanho da cadeia é desconhecido, apenas 90% dos 250 fornecedores têxteis estão certificados, não sabendo ao certo a quantidade de subcontratados, segundo o coordenador:

Temos cerca de 350 fornecedores e não sabemos a quantidade de subcontratados, não tenho dimensionamento da minha cadeia de subcontratados. Hoje nosso nível de gestão ainda não é de subcontratado. Nós iniciamos agora o trabalho para os subcontratados. [...] tenho pouco mais de 90% de fornecedores têxtil e 50% de fornecedores de calçados certificados. Eu sei quem são meus fornecedores, porém eu não sei desse fornecedor quais são os subcontratados dele que trabalha para mim. Então eu tenho número aproximado de subcontratados.

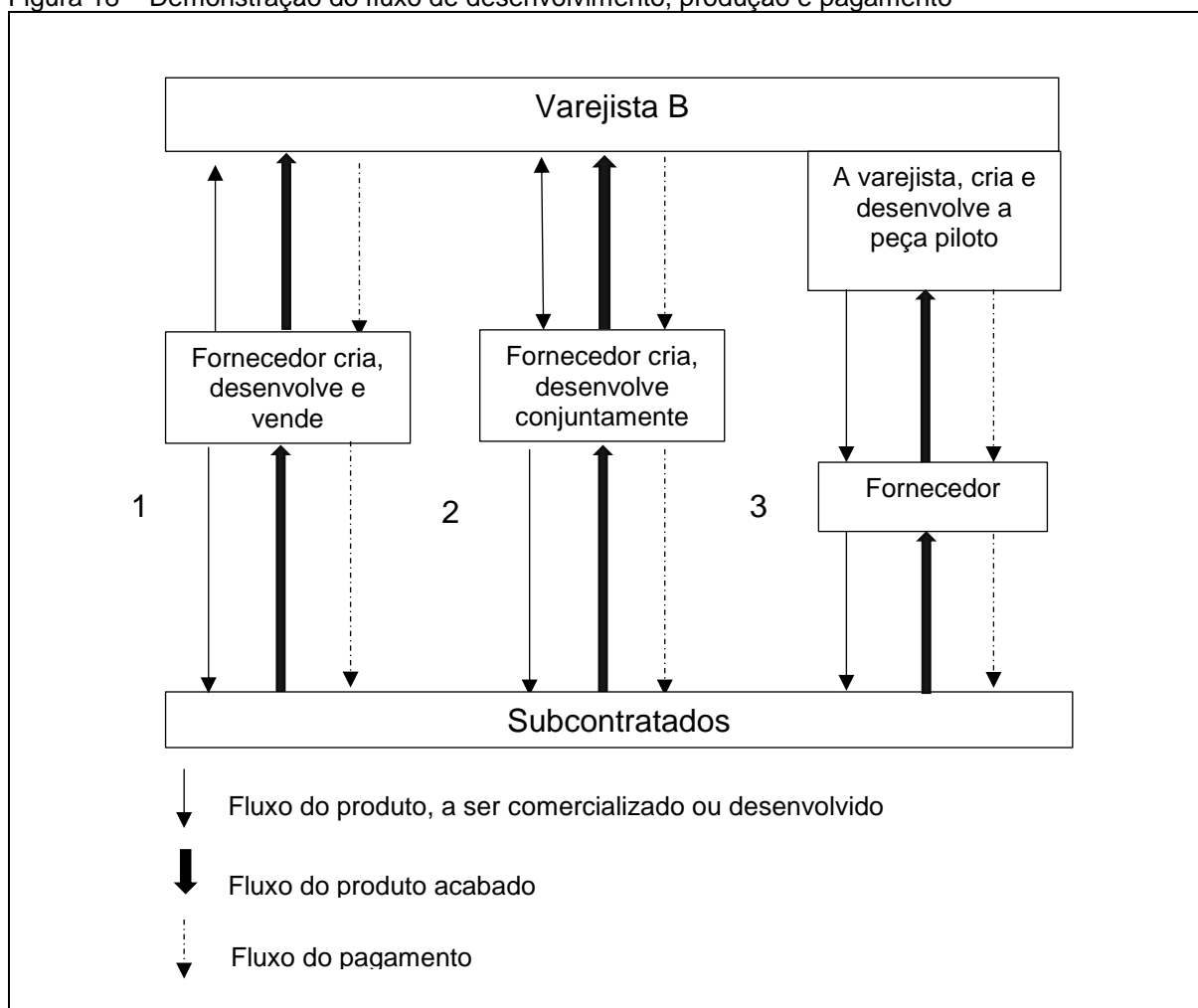
### 4.3 VAREJISTA B

Com foco em diferentes públicos alvos, o Varejista B atende a classe média e média alta do mercado brasileiro, mas com foco predominante na classe B, com 19 marcas próprias empregando diretamente mais de 17.000 colaboradores. Concomitantemente a um amplo mix de artigos, de vestuário, calçados, acessórios e perfumarias, estando entre as quatro maiores lojas de departamentos de vestuário do país, e sólida presença no mercado, está atuante há mais de 51 anos, e nos últimos anos vem operando com capital totalmente aberto, com 100% das ações comercializadas na bolsa de valores, contando com 284 lojas, três centros de distribuição e com vendas no último ano de aproximadamente 130 milhões de peças.

#### 4.3.1 Processo de Criação, Desenvolvimento e Produção

É realizado de três formas demonstrados na Figura 18. O processo de desenvolvimento, representado nesta, produção e pagamento, é igual ao do Varejista C. Aqui não há a presença de controle direto no setor produtivo, ou seja, relação direta com prestador de serviço, havendo apenas relacionamento de fornecimento. Há a participação do setor de estilo no processo criativo, junto aos fornecedores, porém, sem participação na fabricação da peça, pagando apenas pelo produto. E nesse caso, o varejista não compra matéria prima e nem insumos.

Figura 18 – Demonstração do fluxo de desenvolvimento, produção e pagamento<sup>7</sup>



Fonte: elaborado pela autora.

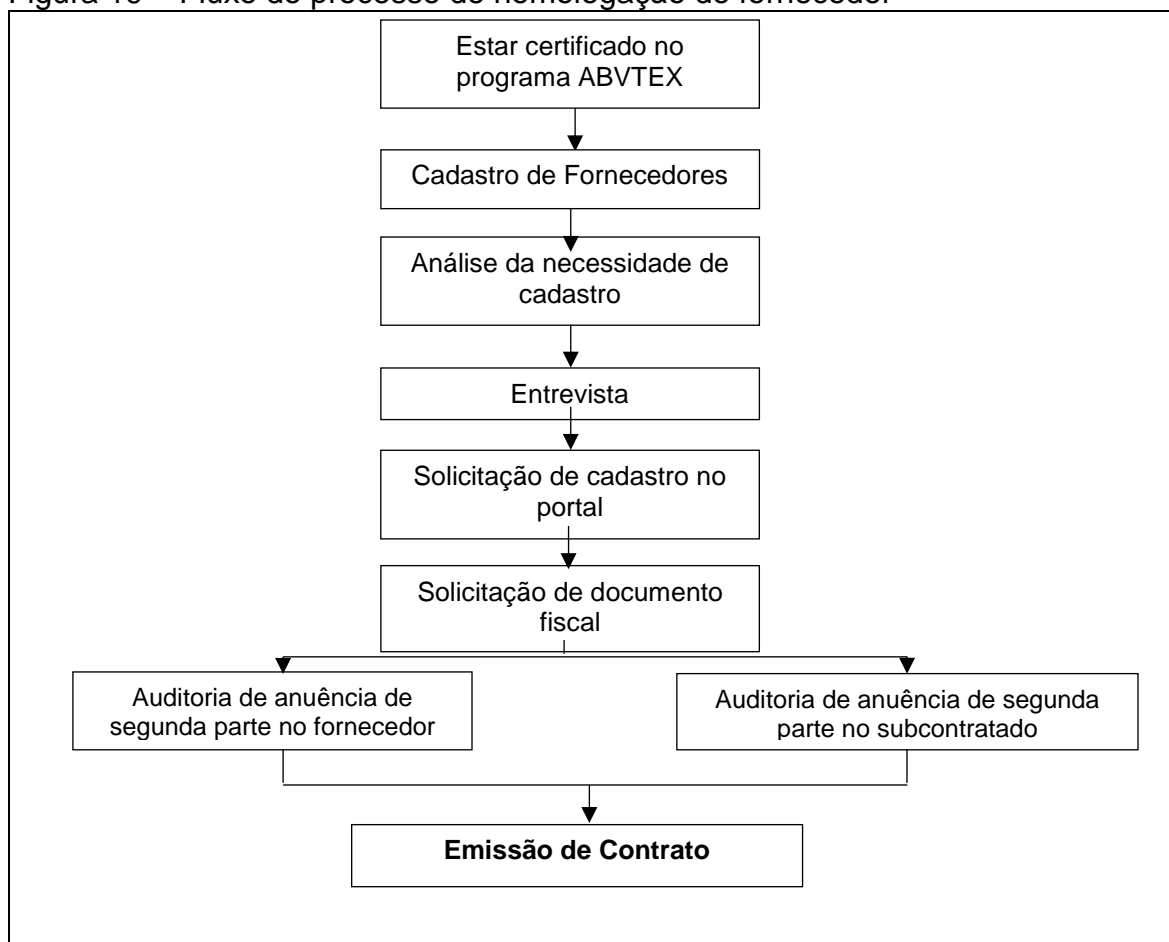
#### 4.3.2 Compras e Homologação de Fornecedores

A retalhista B conta com estratégias de abastecimento variáveis, podendo ser conforme demanda ou por meio de previsão.

O processo de homologação de novos fornecedores, é realizado pelo setor de conformidade, e se constitui em uma análise mais aprofundada das condições reais da empresa, representado na Figura 19.

<sup>7</sup> Nos três fluxos 1 e 2, pode haver ou não a presença de subcontratados no processo manufatura.

Figura 19 – Fluxo do processo de homologação do fornecedor



Fonte: elaborado pela autora.

A primeira exigência é certificação pelo programa ABVTEX. Após esse processo é realizado o cadastro do fornecedor no portal, averigua-se a necessidade deste novo entrante, após esta etapa faz-se uma entrevista, a qual tem por objetivo mitigar riscos futuros, compreendendo a aplicação de um questionário, visando a verificação de atendimento dos requisitos mínimos exigidos pela companhia, composta por treze itens, como demonstra o Quadro 23.

Quadro 23 – Requisitos para cadastramento ou manutenção de fornecedor

<b>NOVO FORNECEDOR</b>	<b>MANUTENÇÃO DO FORNECEDOR ATIVO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ter certificação ABVTEX;</li> <li>- Ter toda sua cadeia de subcontratada certificada;</li> <li>- Produzir internamente;</li> <li>- Ter um auditor interno (onde este audite sua cadeia de subcontratados);</li> <li>- Ser aprovado em auditoria de segunda parte da empresa;</li> <li>- Não ter pendências fiscal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manter sua certificação anual ABVTEX, bem como de sua cadeia de subcontratados;</li> <li>- Manter produção interna;</li> <li>- Manter um auditor interno (onde este audite sua cadeia de subcontratados);</li> <li>- Manter aprovação em auditoria de anuência de segunda parte da empresa;</li> <li>- Não ter pendências fiscais.</li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora.

O Varejista B também audita a cadeia dos subcontratados, para manter controle sobre a entrada e saída de novos, proporcionando um monitoramento mais apurado. Os requisitos estão descritos no Quadro 24.

Quadro 24 – Requisitos para cadastramento ou manutenção de subcontratado

NOVO SUBCONTRATADO	MANUTENÇÃO DO SUBCONTRATADO ATIVO
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ter certificação ABVTEX;</li> <li>- Dispor de 10 ou mais funcionários, no setor de costura;</li> <li>- Ser aprovado na auditoria de segunda parte, realizada pela empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manter certificação ABVTEX;</li> <li>- Manter a aprovação na auditoria de segunda parte.</li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora.

Após a entrevista é solicitado o cadastro no portal do fornecedor, alocado no site do varejista, seguindo para a solicitação dos documentos fiscais (Cartão CNPJ, Certidão negativa de FGTS e CDN). Passando essa fase é realizada auditoria no fornecedor e na sua cadeia de subcontratados, que segundo o Gerente Sênior, há “[...] um cuidado muito grande com o fornecedor e sua cadeia, auditando-o *in loco*. Hoje não existe mais o ingresso de fornecedor sem esse trabalho de auditoria e anuência”. Se aprovado, é então liberado para a emissão do contrato de fornecimento.

O Varejista B busca promover a fidelização com as principais empresas fornecedoras, com relacionamento de longa data o que tem demonstrado preocupação com a manutenção destes, procurando se basear num sistema ganha-ganha, pautado pelos custos envolvidos na fabricação durante uma negociação, considerada um dos itens para a manutenção de uma base sustentável, conforme destaca o Gerente Sênior da área:

Hoje nós temos um grupo bem significativo de empresas, que quando vai olhar a saúde financeira dela está bem comprometida. Então, o nosso cuidado com a gestão da cadeia é que a nossa cadeia de fornecimento, seja saudável, então toda a negociação tem que ser no sistema ganha-ganha.

O ponto destacado pelo Gerente Sênior da área como crítico é a falta de profissionalização da cadeia de fornecimento, conjuntamente atitudes oportunistas de alguns compradores do próprio Varejista B, faz com que ocorra um sistema ganha-perde, com vínculos insustentáveis a longo prazo.

Procura estabelecer um *sourcing* linear de envio de pedidos por meio do monitoramento mensal, a fim de evitar concentração de pedidos somente a algumas empresas. A política interna de pedidos, estabelece que: estando o fornecedor por

mais de 7 meses sem receber pedido, ele será bloqueado e inativado, e para esta voltar a ter relações comerciais com o varejista, este deverá passar novamente por todas as etapas de homologação, incorrendo custos tanto para área quanto para o fornecedor.

### **4.3.3 Monitoramento da Cadeia de Fornecedores**

O Varejista B possui uma área de gestão da cadeia de suprimento, composta por três departamentos: qualidade, conformidade e melhoria contínua, localizando-se abaixo do Gerente Sênior de suprimentos, sob a responsabilidade da Diretoria de Compras.

O Varejista B é um dos signatários que também auxiliou na criação do programa de certificação ABVTEX, iniciando monitoramento próprio em conjuntamente, em 2010. No entanto, sua trajetória foi marcada por um episódio, onde em uma fiscalização dos auditores fiscais do Ministério Público do Trabalho, foi flagrado uma oficina de costura que compunha sua cadeia de fornecimento, em situação que se configurava condições degradantes análoga à de escravo. Posteriormente, o retalhista B assinou um TAC (termo de ajustamento de conduta) junto ao MTE, no qual se compromete gerenciar sua base de abastecimento e de exigir a observância da legislação brasileira.

Após esse episódio, verificou-se a necessidade de uma nova estrutura para o programa, criando uma área independente, para um acompanhamento mais próximo da cadeia, que anteriormente ficava sob comando de uma outra gerência. A área possui um investimento de 1,5 a 2 milhões por ano e composta por um: 1 gestor, 9 analistas de campo, 2 assistentes e 2 analistas internos, e estes dois últimos são responsáveis pela melhoria contínua de 37 fornecedores estratégicas. A meta é que até o final deste ano, programa se expanda a 40, os quais representarão 70% do volume total de vendas.

A equipe de auditoria é formada por engenheiros, advogados e administradores, que já atuavam como auditores, contando com atualizações frequentes em busca da ampliação do conhecimento, realiza reuniões de aprofundamento trimestral e cursos de reciclagem.

Com essa reestruturação, segundo o Gerente Sênior, foi possível conhecer e mapear a cadeia, implantar novas ferramentas de controles, obter números reais,



administrar os riscos envolvidos, entre outras, possibilitando um gerenciamento superior das questões de responsabilidade social e atuando como incentivador do processo de produção interna dos fornecedores (integração), buscando a diminuição significativa do número de subcontratações.

Pelo fato de ter seu nome associado a um caso, o qual teve repercussão na mídia nacional e internacional, fez com que o Varejista B, incluísse regras e controles mais rígidos para entrada de novas empresas. Esses critérios possibilitam um maior acompanhamento e métodos diferentes dos demais varejistas analisados nesse estudo, e segundo o Gerente Sênior:

Hoje a ABVTEX tem uma aprovação de requisito de 70%, a nossa é 100%. Então mesmo que ele tenha passado na auditoria da ABVTEX, ele irá passar na nossa auditoria. Há alguns controles um pouco mais rígidos e algumas premissas de ingressos diferentes que a ABVTEX tem. Então a ABVTEX para nós é o mínimo. Nossa regra está um pouquinho mais alta hoje, até pelo o que aconteceu com a gente lá em novembro, que coloca a empresa em um patamar diferente hoje dos demais.

Há uma grande preocupação com imagem da companhia, como destaca o Gerente Sênior:

Hoje dentre dos demais varejistas é a única que tem as suas ações pulverizadas no mercado, por isso a empresa tem que preservar pela sua imagem. E se acontecer alguma coisa, precisa dar explicação para o mercado, então o risco de algo acontecer conosco tem um impacto muito maior. Então por ser uma companhia de capital aberto, ela tem que prestar contas aos acionistas e investidores, que hoje são 8.000 espalhados pelo mundo, então o risco de exposição é muito grande.

O Varejista B opta pela não divulgação da sua cadeia de fornecimento publicamente, considerando essa postura estratégica, pois acredita que o mercado interno é imaturo com comportamento oportunista, como salientado pelo Gerente Sênior:

Até porque nossa cadeia é muito pequena e de uma forma informal sabe quem compra de quem. O que a gente tem discutido é que se o fornecedor quer fornecer para os outros varejistas além de nós, sendo salutar que não tenha todos os seus investimentos em um único magazine, mas as salas onde estão os seus produtos tem que estar separado, isso é de forma recorrente. Mas também chegamos em fornecedores que não tem pudor de mostrar os produtos de outros magazines para nós. Então não está tendo esse cuidado. Então as vezes você vai na concorrência e encontra um produto muito parecido, ou seja, é um mercado muito doméstico ainda, muito imaturo, eles ainda não têm esse cuidado com o seu cliente.

Também realiza importação de artigos, tendo principais países fornecedores a China e Bangladesh, correspondendo a 83% dos artigos importados, os quais correspondem a 36% do que é comercializado pela retalhista B que procura trazer de

fora somente os produtos cujo mercado nacional não produz. O total de fornecedores internacionais é 181, porém esses não são monitoradas em RSE.

A retalhista B possui programas internos para consolidar sua relação com os fornecedores, no qual busca por meio de relacionamento estável estabelecer parceria, com o propósito do crescimento simultâneo ao da companhia, e segundo o Gerente Sênior:

Há várias iniciativas, chamamos fornecedores, engajamos eles, envolvemos nos projetos e iniciativas da empresa, programa de capacitação, programa de assessoria *in loco* então tem várias situações que ele mesmo reconhece que é diferencial competitivo da empresa. [...] ainda há pessoas que distratam os fornecedores no momento da compra, pressionando o preço, são ações que não condizem com a visão da empresa.

O Varejista B conta com vários meios de divulgação das suas ações de melhoria da cadeia, e o veículo mais utilizado é o relatório de sustentabilidade, seguindo as diretrizes do GRI.

Conta com representação externa da ABVTEX, e também do Instituto para o Desenvolvimento do Varejo (IDV), perante ao governo e aos demais setores da economia, entidades de classe e mercado em geral. Essas associações promovem debates e possuem grupos focais para troca de experiência sobre temas relevantes da cadeia do varejo têxtil, sendo um deles o Inpacto (Instituto Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo), que discute as questões envolvendo trabalho análogo à de escravo, bem como todas as outras questões relacionadas a formas de exploração na manufatura do vestuário de moda. A comissão é tripartite composta pelo IDV e ABVTEX, como representantes do varejo, além de entidades de classe, auditores fiscais do MTE e MPT, o do governo.

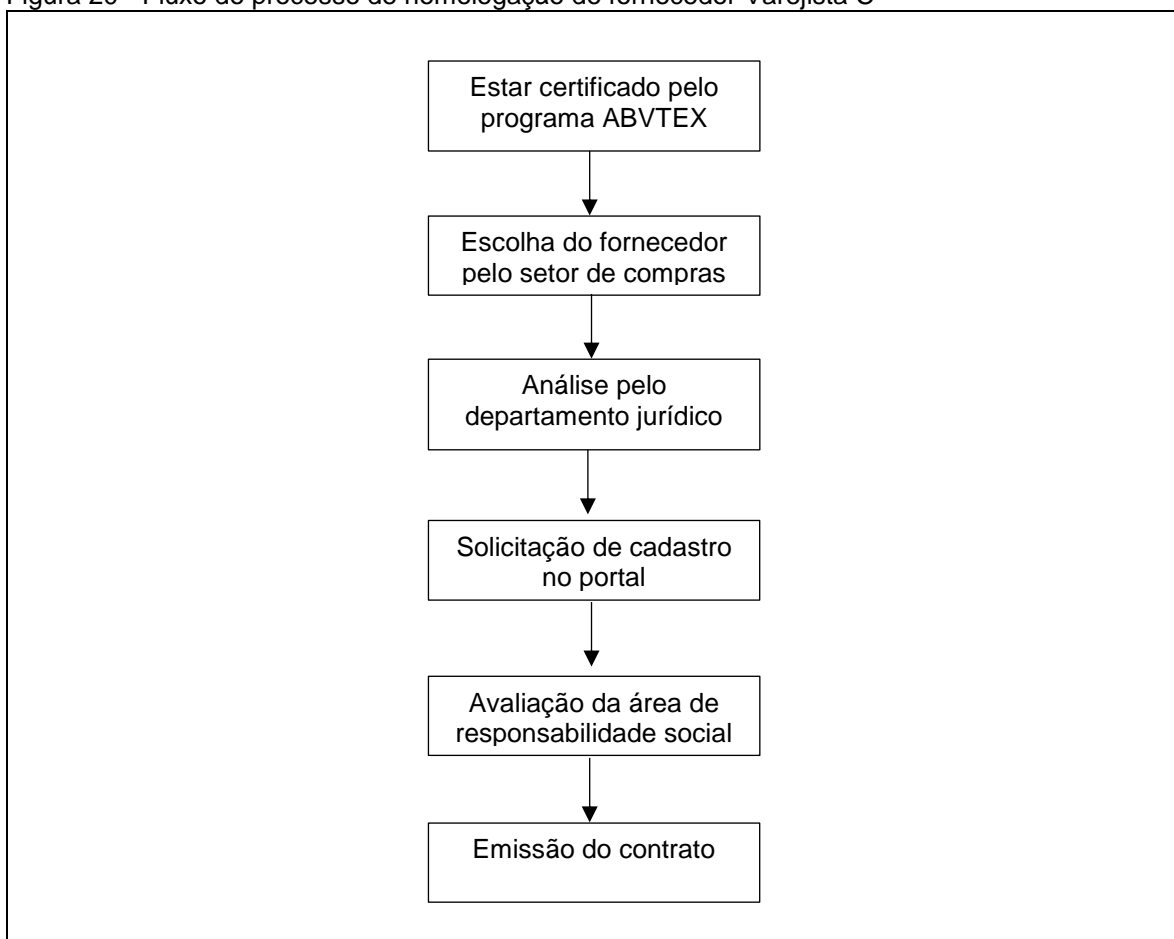
#### 4.4 VAREJISTA C

O Varejista C, iniciou suas atividades em 1948, seu público alvo é a classe C, possui aproximadamente 14.600 funcionários, 401 lojas e cinco centros de distribuição estratégicos espalhados pelo país. É uma das pioneiras na introdução de monitoramento e na idealização, criação e implementação do programa de certificação ABVTEX. A empresa atuar no mercado varejista de moda, conta com um leque de artigos de vestuário masculino e feminino, acessórios, calçados, linha lar, entre outros.

#### 4.4.1 Compras e Homologação de Fornecedores

A criação, desenvolvimento e produção dos produtos é igual ao do Varejista B, apresentado na Figura 18, contando com os três tipos de relações comerciais com seus fornecedores, e a emissão dos pedidos é realizada de diferentes formas, tanto por meio da previsão como por demanda, pois como frisa o Gerente “o varejo é muito dinâmico”. A homologação de entrantes é muito similar com a do Varejista A, no qual é necessário ter a certificação ABVTEX para iniciar o processo de análise, vide Figura 20.

Figura 20 - Fluxo do processo de homologação do fornecedor Varejista C



Fonte: elaborado pela autora.

Após o setor de compras escolher um determinado fornecedor, ele é encaminhado para o departamento jurídico, onde realiza uma análise documental, caso seja aprovado é liberado para iniciar o cadastro no portal alocado no site do Varejista C, sendo então encaminhado ao setor de responsabilidade social. Esse

último, é a divisão responsável pelo processo de monitoramento da cadeia por meio de auditoria de responsabilidade social e outros controles internos. Atualmente, devido a mudanças a inspeção de segunda parte inicial de um novo fornecedor está suspensa, aceitando, portanto, a certificação ABVTEX como barreira de entrada.

O setor de compras não tem autonomia para geração de pedidos a empresas que não possuam a certificação ABVTEX e que não estejam liberadas pelo jurídico ou pelo setor de responsabilidade social, mas detém o domínio sobre o valor a ser pago, formando o preço e estipulando uma tabela de quanto é possível pagar pelo produto, existindo uma flexibilidade por meio de negociação, caso haja por parte do fornecedor a negativa frente ao valor fixado.

O Varejista C, possui relação de compra e venda, sem vínculos produtivos, ou seja, não interfere na fabricação diretamente e por meio de um contrato de fornecimento, onde as cláusulas são especificadas pelo Varejista C, porém passível de alteração, mas não há mudanças dos requisitos de responsabilidade social, estabelece formalmente relação comercial com o fornecedor.

#### **4.4.2 Monitoramento da Cadeia de Fornecedores**

Iniciou um monitoramento no começo de 2010, antes da criação oficial do programa ABVTEX, abrangendo uma minoria dos fornecedores, cerca de 50, com critérios e controle bem inferiores do que hoje está implantado.

Como participava ativamente na associação devido questões de importação, observou que outros varejistas estavam implantando acompanhamentos similares ao dela, levando-a propor a criação do programa de certificação de fornecedores ABVTEX, conforme salienta o Gerente da área “a empresa foi uma das fundadoras do programa da ABVTEX, pois já tratava de problemas de importação na ABVTEX, a própria empresa deu ideia de criar um programa de responsabilidade social na ABVTEX”.

Diante da percepção da necessidade do mercado por um controle unificado, iniciou o processo de criação da certificação, a fim de estabelecer regras e monitoramento para uma competição leal e justa sem exploração do trabalho. Mas como salienta o Gerente da área, a responsabilidade social não deve ser um fator de concorrência e sim uma obrigação para com sua cadeia.

Nós cobrávamos de alguns fornecedores algo que eles não queriam fazer, pois outros não participavam do programa, então de alguma maneira de que todos cobrassem a mesma coisa, e que não fosse um fator de concorrência, **pois a reponsabilidade social não pode ser um fator de concorrência**, a concorrência deve ser em outros pontos, como o menor custo, melhor qualidade, ou seja na gestão de produto e não de responsabilidade social.

No início do programa<sup>8</sup>, um dos subcontratados que compunha sua cadeia produtiva foi autuada por órgãos do governo, no Estado de São Paulo, por *quarteirizar* a produção, e manter trabalhadores em circunstâncias análogas à de escravo. O Varejista C negou o vínculo direto com o subcontratado, alegando que sua relação era somente de compra e venda com o fornecedor. Mesmo assim, houve a necessidade de assinar um TAC, e o processo continua na justiça, porém já foi inocentada em duas instâncias, como salienta o Gerente da área “possuímos TAC assinado desde 2010, por condições de trabalho análogo à de escravo, mas fomos inocentados em 2 instâncias em todos os itens”.

O setor de auditoria possui 15 auditores e um coordenador, estando abaixo da gerência de qualidade, e da diretoria de patrimônio e expansão, todos treinados, capacitados e habilitados para a execução das mesmas, ainda procura investir em cursos de atualização anual, visando a reciclagem e conhecimento legislativo. Esse setor é também apoiado pela alta direção e tem um investimento de 1,8 milhões.

A empresa realiza auditorias de acompanhamento e de rastreabilidade efetuadas pela equipe interna e de terceira parte, contratadas pelo Varejista C para cumprimento das normas do TAC, todas não anunciadas, constituindo em um número expressivo, como demonstra a Tabela 7.

Tabela 7 – Total de fornecedores e subcontratados auditados

AUDITORIAS	2010	2011	2012	2013	2014	TOTAL
Terceira parte (TAC)	487	338	164	426	296	1.711
Segunda parte (rastreabilidade de pedidos mais a auditoria documental)	0	853	1.241	1.597	1.988	5.829
Total auditados	487	1.191	1.405	2.023	2.284	7.540

Fonte: elaborado pela autora.

<sup>8</sup> Ainda não havia sido formalizado o processo de auditoria de certificação de fornecedores ABVTEX, tendo sido implantado em outubro de 2010, após a autuação da empresa, pelo MTE.

Como parte da medida educativa imposta pelo MTE por meio do TAC, o Varejista C envia os relatórios de auditoria de 20 fornecedores, e seus respectivos subcontratados, para um auditor do órgão público. Essas empresas foram escolhidas em função do risco apresentado, localização (município de São Paulo), tipo de artigo, valores faturados e volume de produção, os quais foram analisados e acordado conjuntamente.

O Varejista não possui um controle efetivo do tempo médio de permanência dos fornecedores na cadeia, no entanto, entende que há fluxo de entrada e saída expressiva, porém não é utilizado para ação interna. Os principais motivos da saída são decorrentes de problemas de qualidade, prazos, política de preços e a não adaptação ao programa de certificação, este último, ocorrido em maior número no início da implantação.

O Varejista C concorda com a não divulgação da lista de fornecedores e subcontratados, pela ABVTEX, que segundo o Gerente do setor:

Foi um dos pilares para se formar a ABVTEX a confidencialidade de seus fornecedores, a parte comercial ainda é em relação a confidencialidade de não divulgar os fornecedores. Até porque a gestão entre os varejistas está em diferentes níveis. Alguns estão superdesenvolvidos e outros não. Então aqueles que estão desenvolvidos usaria dessa situação para pegar novos fornecedores.

A empresa é também associada ao Instituto para o Desenvolvimento do Varejo (IDV), sendo representada por este organismo e pela ABVTEX, perante as partes interessadas.

## 5 RESULTADOS DA PESQUISA SURVEY

Durante as 3 semanas que o *link* ficou disponível foram computadas 86 visitas, e deste universo, 33 fornecedores responderam completamente o questionário, portanto, foram desconsideradas as respostas incompletas.

O questionário compreendeu perguntas abertas, múltipla escolha e escolha única, serão apresentados os dados quantitativos e as respectivas justificativas, as quais serão utilizadas conjuntamente, para confirmar ou refutar as proposições iniciais e atingir aos objetivos propostos.

Os resultados obtidos estão descritos a seguir, sendo também representados por gráficos e tabelas, que permitem uma melhor visualização e entendimento das informações, as quais serão analisadas sequencialmente no próximo capítulo.

### 5.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS QUANTITAVOS

Todas os fornecedores que responderam o questionário são produtores de artigos têxteis, possuem relação comercial de fornecimento, estão localizados em diferentes estados brasileiros. Possuem tamanho, produtos e tempo de atuação distintos entre si.

- Quanto a formalização apenas 5 fornecedores não iniciaram suas atividades formalmente constituídas, e aproximadamente 49% possuem mais de 21 anos no mercado, sendo que 64% são empresas familiares e 52% dos proprietários/sócios/acionistas possuem escolaridade de nível superior e 27% cursos de especialização. Esses fornecedores são em sua maioria de pequeno e médio porte, e apenas 1 é classificada como micro, conforme a Tabela 8.

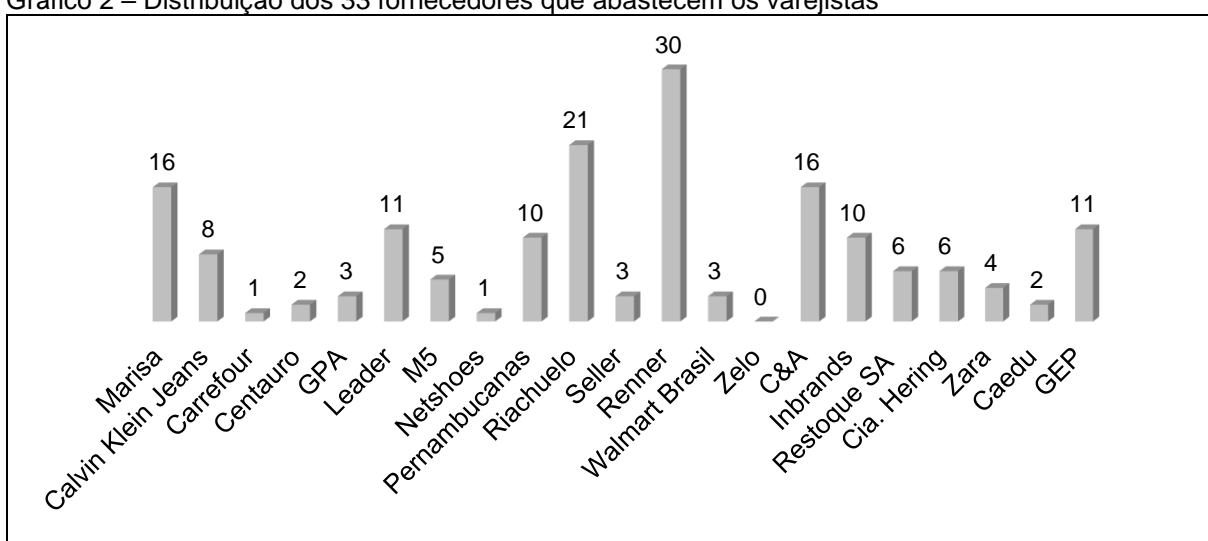
Tabela 8 – Porte da empresa segundo a classificação do Sebrae por número de funcionários

QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS	QUANTIDADE DE FORNECEDORES	PORCENTAGEM
Até 19	1	3,03%
De 20 a 99	15	45,45%
De 100 a 499	10	30,30%
Mais de 500	7	21,21%

Fonte: elaborado pela autora.

- A capacidade produtiva total dessa amostra é de 6.863.450 peças/mês, no entanto foi possível observar, que: 2 produzem peças em pequena escala, aproximadamente 350 peças/mês cada.
- A amostra analisada é composta por empresas as quais fornecem para quase todos os varejistas signatários do GT de fornecedores ABVTEX, mais precisamente 21, sendo a Zelo a única não citada, como representa o Gráfico 2. Pela análise dele é possível inferir a existência do compartilhamento da base fornecedora por vários varejistas.

Gráfico 2 – Distribuição dos 33 fornecedores que abastecem os varejistas

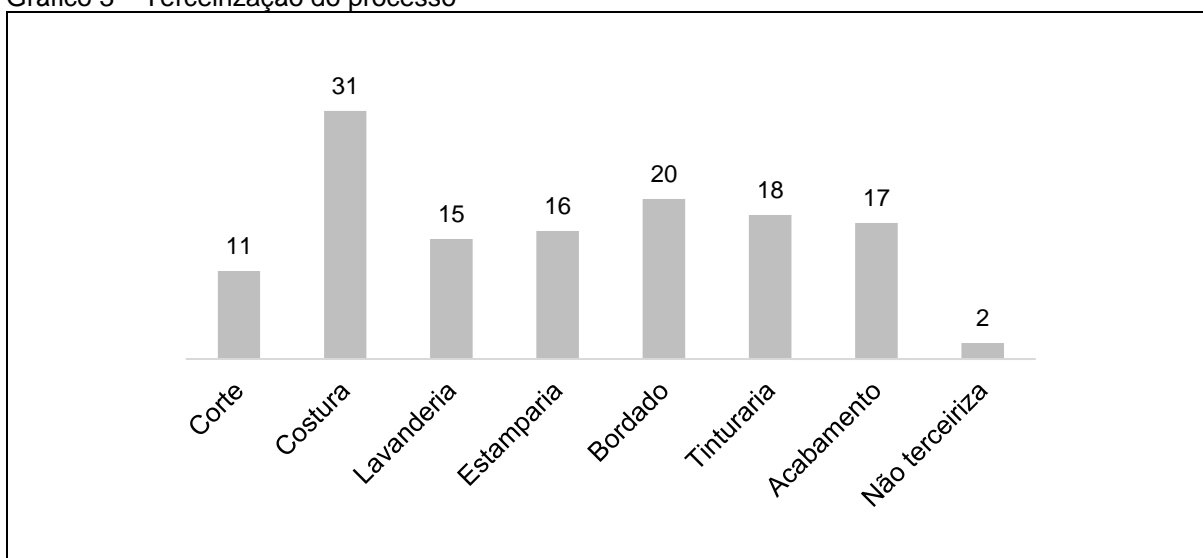


Fonte: elaborado pela autora.

- Dos fornecedores respondentes apenas um tem menos de um ano no programa de certificação ABVTEX, 16 estão entre 3 a 4 anos e os outros 16 com 5 anos ou mais, ou seja, estes estão desde o início.
- Quando perguntado se há subcontratação de alguma etapa da fabricação, apenas 2 não produzem externamente, ou seja, é toda internalizada. E dos 31 que repassam pedidos aos seus subcontratados, todos terceirizam a costura, como demonstra o Gráfico 3.



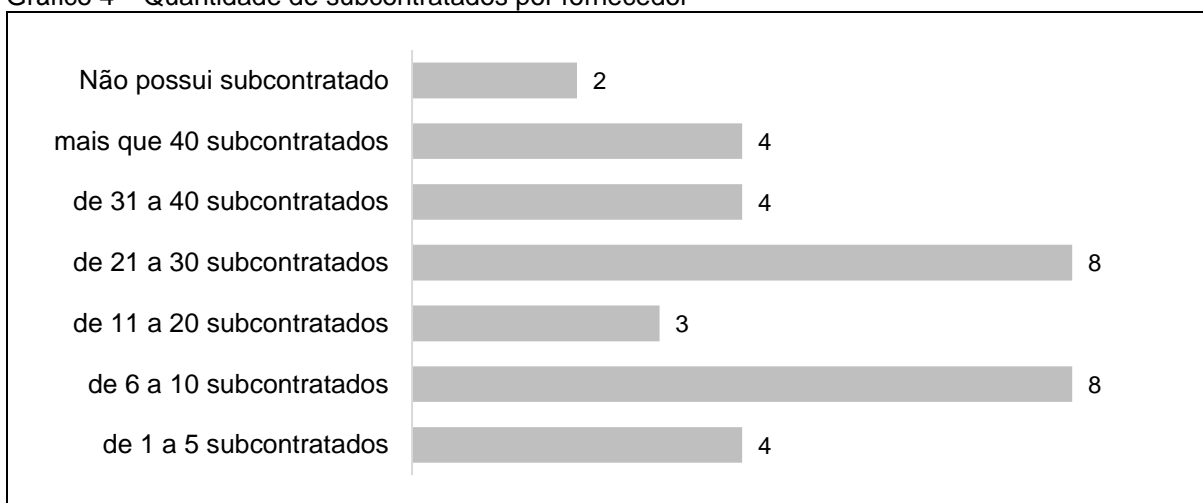
Gráfico 3 – Terceirização do processo



Fonte: elaborado pela autora.

- Dos que realizam a subcontratação, em relação ao monitoramento realizado, obteve-se:
  - 9% não possui;
  - 85% somente com auditor interno;
  - 6% com auditor interno e externo.
- Observa-se por meio do Gráfico 4, que há um elevado número de empresas subcontratadas que compõem a rede de relacionamento dos que praticam a terceirização.

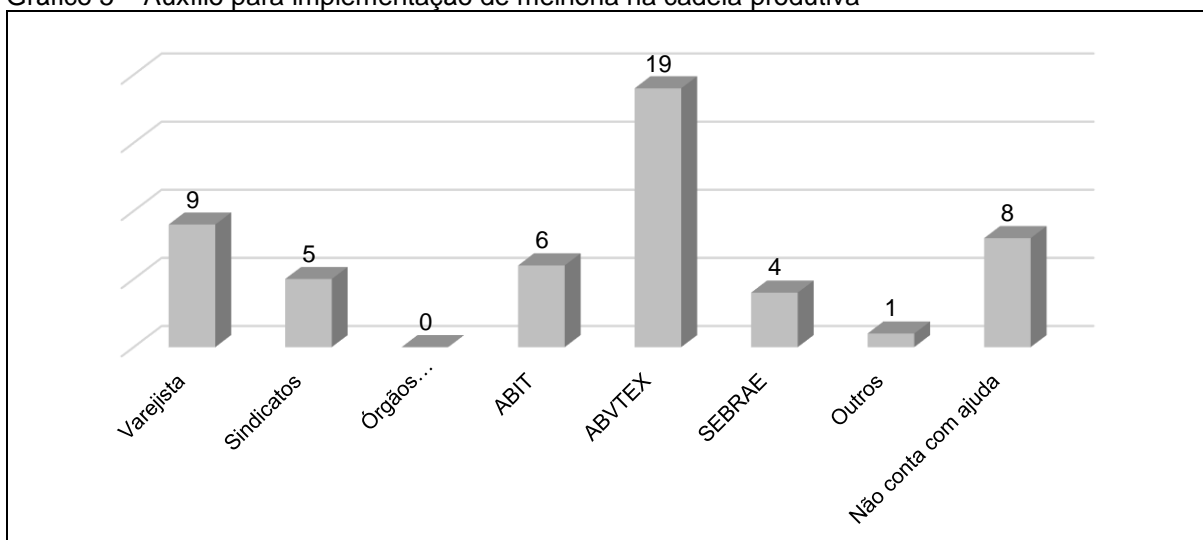
Gráfico 4 – Quantidade de subcontratados por fornecedor



Fonte: elaborado pela autora.

- Segundo os fornecedores 39% ajudaram seus subcontratados com recursos financeiros, e 57% com consultoria para o andamento da certificação ABVTEX.
- Os organismos que mais auxiliam na implementação de melhoria na cadeia produtiva, é a ABVTEX, seguido pelos varejistas e ABIT, conforme demonstra o Gráfico 5. Nota-se também um alto número de fornecedores que não conta com nenhum tipo de auxílio, como demonstra o Gráfico 5.

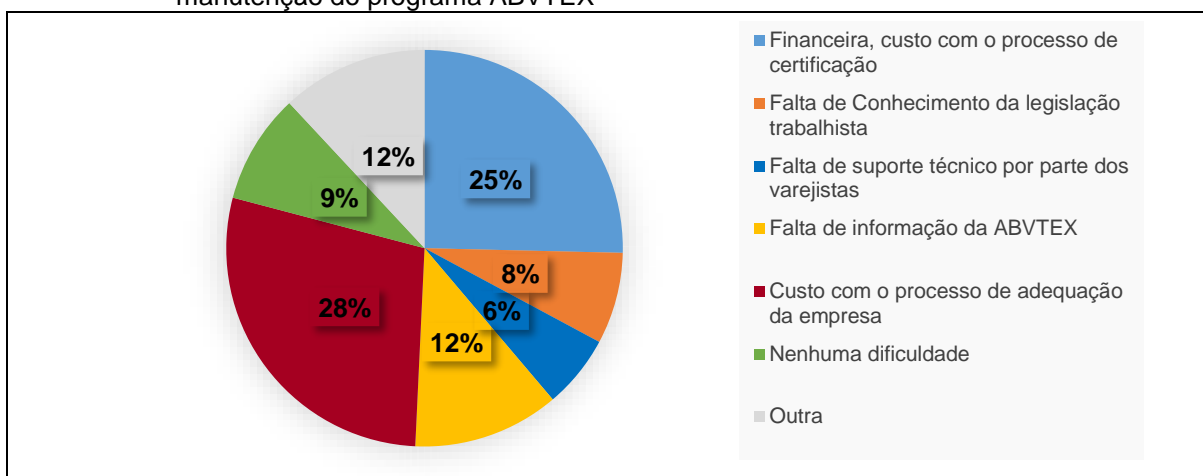
Gráfico 5 – Auxílio para implementação de melhoria na cadeia produtiva



Fonte: elaborado pela autora.

- Para 70% dos fornecedores a formação dos preços é realizado em comum acordo com os varejistas.
- A aderência ao programa para 55% dos fornecedores respondentes, ocorreu devido a pressão exercida pelos varejistas e as principais dificuldades obtenção da certificação e manutenção do selo são os custos, como demonstra o Gráfico 6.

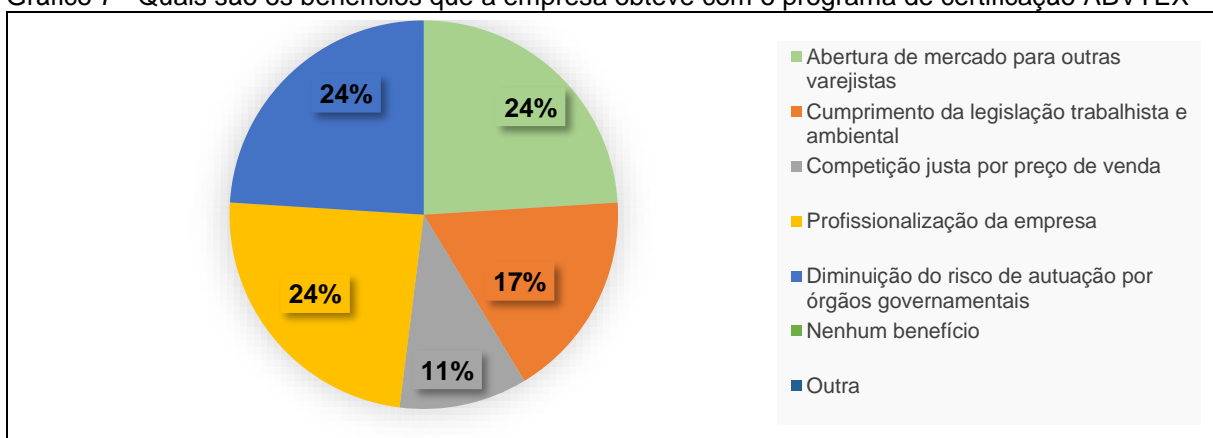
Gráfico 6 - Principais dificuldades que a empresa teve em relação ao processo de certificação e manutenção do programa ABVTEX



Fonte: elaborado pela autora.

- Já em relação aos benefícios obtidos com a certificação, estão apontados a profissionalização da cadeia, abertura de mercado e a diminuição dos riscos de autuação por órgãos governamentais, conforme representado no Gráfico 7.

Gráfico 7 - Quais são os benefícios que a empresa obteve com o programa de certificação ABVTEX



Fonte: elaborado pela autora.

- Em relação ao modelo de auditoria que possui mais confiança, para 52% é a do varejista, enquanto a da ABVTEX corresponde a 33% e 12% em nenhuma das duas, e quanto receber auditoria de ambos a concordância é de 92%.
- Divergindo da opinião dos varejistas que compõem este estudo de caso, 73% dos fornecedores querem que a lista das certificadas se torne pública e todos discordam de que a auditoria seja exigida apenas a nível nacional, não tendo os mesmos critérios para os produtos importados.

## 6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo será realizado uma análise e discussão entre o referencial teórico correlacionando com os estudos de múltiplos casos e a pesquisa *survey*.

Em observância que esse é um programa que consiste em auditorias e acompanhamento individual de cada empresa, necessitando de monitoramento e controle, buscou por meio da comparação entre os três varejistas a identificação das semelhanças e diferenças dos processos gerenciais, analisando por meio da aprendizagem da organizacional do modelo proposto por Zadek (2004). Os resultados da *survey* serão utilizados para confirmar ou refutar as proposições estabelecidas, cruzando esses dados com o estudo de múltiplos casos.

### 6.1 ANÁLISE DO PROGRAMA DE CERTIFICAÇÃO DE FORNECEDORES ABVTEX EM RESPONSABILIDADE SOCIAL

Este tópico analisará as partes interessadas, a transparência das relações e o impacto percebido pelos fornecedores e varejistas em relação ao programa ABVTEX, conjuntamente com a teoria pesquisada.

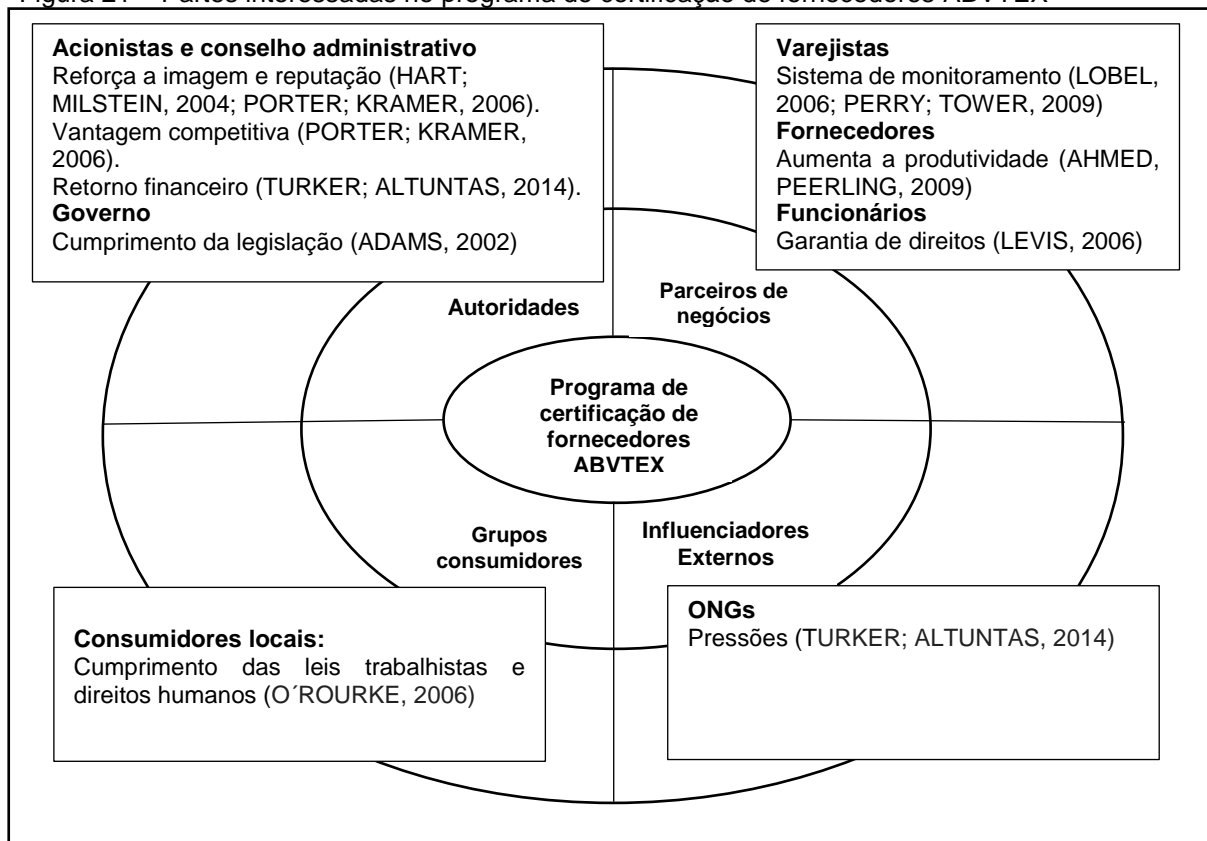
#### 6.1.1 Partes Interessadas no Programa de Certificação de Fornecedores ABVTEX

Por meio da compreensão da teoria das partes interessadas e tendo em vista que são afetadas por práticas dos varejistas, se torna necessária a identificação desse grupo, em relação ao programa de certificação de fornecedores ABVTEX. Pois conforme Porter e Kramer (2006, p. 5) “praticamente todas as atividades da cadeia de valor da empresa, afetam as comunidades em que opera, criando consequências positivas e negativas”, salientam também que as organizações devem avaliar os efeitos sociais da sua atividade, pois arriscam sua sobrevivência no mercado, sendo necessário uma análise minuciosa desses impactos bem como as ações pelas quais buscam a minimização.

Dessa forma, uma vez que as auditorias abordam aspectos sociais e ambientais, as partes interessadas ultrapassam os varejistas, de acordo com a Figura

21, na qual é possível identificar as partes interessadas, por meio da compreensão tanto dos atores internos quanto externos à empresa.

Figura 21 – Partes interessadas no programa de certificação de fornecedores ABVTEX



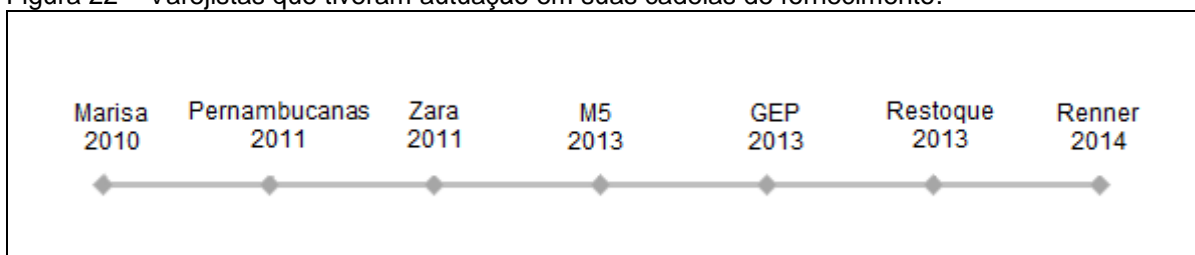
Fonte: elaborado pela autora com base em Roberts (2003, p. 162).

- Varejistas: criaram o programa e procuram estabelecer um monitoramento com critérios preestabelecidos, devendo ser cumpridos por todos signatários, que conforme Perry e Towers (2009), consegue avanços e controle da cadeia fornecimento;
- Fornecedores: confere oportunidades de abastecimento para todo os varejistas signatários, proporciona maior conhecimento das questões envolvendo a legislação trabalhista e ambiental e adotam boas práticas, que segundo Ahmed e Peerling (2009) proporciona maior produtividade, aumentando a competitividade e lucratividade. Com essa adoção a empresa pode também diminuir os encargos sociais incidentes sobre a folha de pagamento, como o RAT (risco ambiental do trabalho), seguro obrigatório, incidido sobre a folha de pagamento, que se destina a cobertura de eventos resultantes de acidente do trabalho, é variável conforme o grau de risco da atividade exercida. E com a criação do FAT (fator acidentário

de prevenção), consistindo em um multiplicador da alíquota RAT, essa alíquota varia em razão do desempenho da empresa em relação a sua atividade, uma vez que o FAT “visa incentivar a melhoria das condições de trabalho e da saúde do trabalhador estimulando as empresas a implementarem políticas mais efetivas de saúde e segurança no trabalho para reduzir a acidentalidade” (BRASIL, 2010);

- Funcionários: se beneficiam por efeito do comprometimento da empresa na adoção de boas práticas e os direitos garantidos (LEVIS, 2006);
- Comunidade e ONGs: compra de produtos com garantia de processo genuínos de competição. Para Adams (2002), os consumidores estão preocupados não somente com o produto e preço, mas também com quais condições a mercadoria foi produzida e disponibilizada para venda;
- Para o governo aumenta a contribuição por meio do recolhimento de impostos e encargos sociais, uma vez que diminui a informalidade e possibilita a erradicação do trabalho análogo à de escravo nessas cadeias. O governo também atua por meio da criação de leis e das fiscalizações, possuindo grande impacto, responsabilizando os varejistas pela cadeia de fornecedores. Durante as fiscalizações, as situações encontradas são precárias referente a estrutura, a exploração contando também com a presença do emprego de mão de obra infantil e análogo à de escravo. A Figura 22 apresenta os varejistas autuados, os quais, atualmente são signatários do programa de certificação ABVTEX.

Figura 22 – Varejistas que tiveram autuação em suas cadeias de fornecimento.



Fonte: elaborado pela autora com base em Repórter Brasil (2012) e Monteiro (2013).

No entanto, há algumas particularidades, sendo estas:

- A ocorrência na cadeia das Lojas Marisa, em 2010, foi antes da implantação do programa de certificação;

- Nas Lojas Pernambucanas foi durante o início do processo de monitoramento e ainda não havia terminado os prazos estipulados no Quadro 21;
- As Lojas Renner e a GEP já integravam o programa, há quatro e três anos, respectivamente;
- E nos casos da Zara, M5 e Restoque, ingressaram após suas cadeias terem sido autuadas.

### 6.1.2 Transparência das Relações

Dentro dos autores estudados, como, Caniato, Kalchschmidt e Ronchi (2011), Carroll (1991), Elkington (2012), Hart e Milstein (2004), O’rourke (2006) e Parente e Barki, (2014), a transparência das ações consegue aumentar a credibilidade fortalecendo a imagem da empresa.

O programa de certificação ABVTEX em responsabilidade social não possui publicação da lista de empresas que compõem a cadeia de fornecimento dos seus varejistas signatários, tornando um fato que diverge opiniões tanto de um dos varejistas quanto dos fornecedores analisados nessa pesquisa, impactando também na falta de transparência das relações, sendo que:

- Os Varejistas B e C, não concordam com a divulgação, pois não acreditam na imaturidade do setor e consideram existir competição desleal;
- Já o Varejista A acredita que a transparência auxiliaria na busca por empresas aptos, diminuindo os custos de transação com novos entrantes, além da manutenção da base fornecedora, por meio do envio de pedidos aos que já compõem a cadeia qualificada;
- Para os fornecedores, 73% consideram que a lista com os nomes dos fornecedores deve ser publicada, bem como a pontuação obtida, dentre os motivos mais citados foram:
  - Identificação de novos subcontratados certificados;
  - Transparência e confiabilidade;
  - Concorrência justa.

A concorrência desleal, se refere ao aliciamento por empresas que não monitoram nem auxiliam suas cadeias, pois segundo os fornecedores 56% auxiliaram

com consultoria e 39% com recursos financeiros para a execução das melhorias para a obtenção e manutenção da certificação.

Outro fator limitante, no qual falta transparência, é o critério adotado perante ao Varejista A, estando há mais de 1 ano e meio associado ao programa e com os prazos ultrapassados, ainda desconhece a sua cadeia de fornecedores, com apenas 90% dos seus 250 fornecedores têxteis certificados e não sabendo ao certo o número de subcontratados existentes. Essa é uma situação que vai contra a conduta do programa, tendo como alternativa uma flexibilização das normas estabelecidas.

O posicionamento da ABVTEX frente aos varejistas é acreditar na intuição, não prevendo, conforme a Gerente do programa “nenhuma penalização para o varejista, acreditamos que todos eles estão no caminho de fortalecimento da cadeia e por isso não temos atitude de penalização”. Uma alternativa, frente a esse problema, seria a volta do processo de auditoria externa nos varejistas, como forma de identificar se estão se abastecendo somente de fornecedores e subcontratados certificados extinto há dois anos, foi salientado pela Gerente:

Nós tínhamos até o ano retrasado uma auditoria, em que os varejistas tinham de fazer para comprovar para a ABVTEX, que estavam com a cadeia de fornecimento ok. Ai o comitê gestor, que é uma instância superior ao GT para deliberação, ele é maior que o comitê GT dos fornecedores, e eles analisam todas as questões que não estão previstas no regulamento. E por decisão desse comitê gestor não teremos mais as auditorias nos varejistas, pois eles entendem que as empresas que estão aqui, estão ok, estão fazendo.

Essa auditoria busca a comprovação de que os varejistas estejam utilizando apenas empresas certificadas pelo programa ABVTEX, porém como não está sendo mais realizado esse processo e tendo em vista que eles pagam uma mensalidade para ser signatários, há um processo de solidariedade entre as esferas maior, buscando alternativas não punitivas para os mesmos. Mas, esse tipo de comportamento acaba por prejudicar a imagem e confiabilidade do programa frente aos seus outros grupos de interesses.

### **6.1.3 Impacto Percebido pelos Fornecedores e Varejistas do Programa de Certificação ABVTEX**

A avaliação do impacto do programa, tanto na visão dos varejistas quanto para os fornecedores, foi positiva, e o principal ponto destacado é a profissionalização da cadeia seu monitoramento e conhecimento. Dos 31 fornecedores pesquisados que



terceirizam alguma etapa da manufatura, apenas dois não contam com nenhum tipo de monitoramento, enquanto 29 possuem auditores internos, e 2 desses utilizam também auditores externos para inspeção e orientação quanto as normas e leis de sua rede de subcontratados.

Quando tomamos conhecimento da ABVTEX, achamos positivo iniciar o processo, onde criamos um **setor de auditoria para gerenciar e monitorar a cadeia de subcontratados** (dados da *survey*, grifo nosso).

Os fornecedores consideram que a certificação ABVTEX possibilitou a abertura de mercado para o fornecimento a outros varejistas, diminuindo o risco de autuação por órgãos governamentais, além de contribuir para o cumprimento das legislações. Mas, afirmam existir dificuldade em consequência das divergências de opiniões dos auditores e das constantes mudanças decorrentes de alterações do *check list*, as quais dificultam o avanço do programa. Em contrapartida essas variações têm relação direta com as frequentes mudanças na base legal, envolvendo além da legislação federal, as estaduais e municipais, não sendo a ABVTEX responsável por tal ação.

Em pesquisas anteriores, Moro e Mendes (2014), evidenciaram melhoria significativa no cumprimento das normas regulamentadores, na formalização e atendimento dos requisitos de responsabilidade social, mas demonstraram que continuam existindo inúmeros problemas a serem enfrentados.

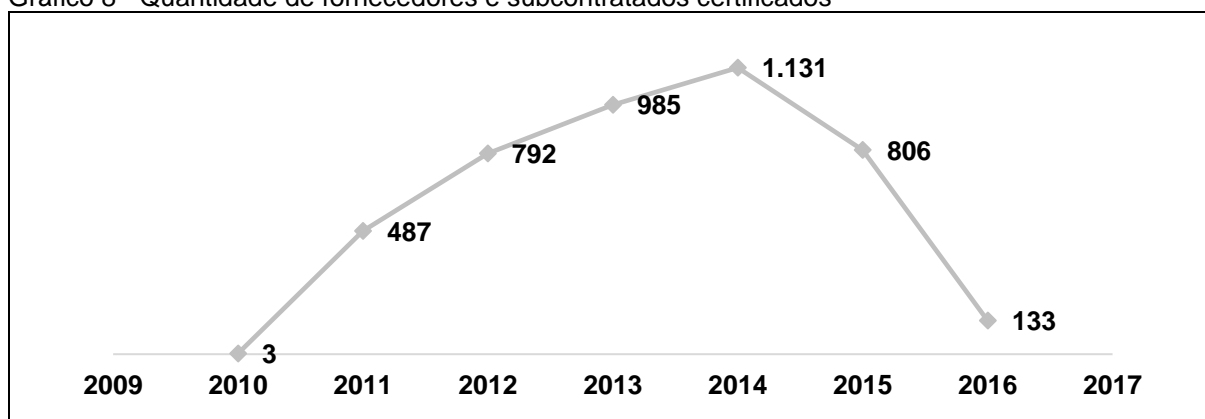
A aceitabilidade do programa AVTEX, é elevada, uma vez que 46% dos fornecedores consideram muito importante e 16% consideram indispensável. Já em relação ao grau de satisfação, 58% estão satisfeitos e 16% muito satisfeitos, e considerando que:

1. Houve uma evolução do nível da cadeia;
2. O programa de certificação ABVTEX em responsabilidade social auxilia na orientação de boas práticas;
3. Auxiliou na profissionalização das empresas;
4. Aumentou a competitividade.

Portanto, confirmar-se a veracidade da proposição 1, uma vez que, a criação de um programa unificado de certificação de fornecedores propiciou mudanças na cadeia de fornecimento dos varejistas têxteis signatários, contribuindo para o conhecimento, monitoramento e profissionalização.

Contudo, por mais que o impacto percebido tenha sido positivo na cadeia de fornecimento, o Gráfico 8 revela um declínio no número de fornecedores e subcontratados certificados que se mantém no programa.

Gráfico 8 - Quantidade de fornecedores e subcontratados certificados



Fonte: elaborado pela autora<sup>9</sup>.

Como nota-se, o ápice de aderência ao programa de certificação e manutenção, ocorreu nos anos 2013 e 2014. Porém, muitos vão desistindo ao passar do tempo não mantendo sua certificação. Em observância que até abril de 2016, foram registrados um total de 8.167 empresas cadastradas (LECTRA INFORMATION & CASES, 2016), e destas permanecem apenas 4.337 empresas certificadas, apresenta um índice de evasão de 47%. Essa desistência possui diversos motivos e fatores, os destacados foram:

- Confiabilidade nas auditorias: divergências entre os auditores, nível de preparo e conhecimento técnico;
- Emprego de empresas que não possuem o selo ABVTEX por parte dos varejistas, que conforme o Gerente do Varejista B:

O medo hoje é o quão a ABVTEX e seus associados estão fazendo para fortalecer o programa, porque o programa hoje atingiu um nível de reconhecimento na cadeia muito grande e as vezes, até por situações recentes, a gente está vendo que alguns magazines por pressão de mercado, por preço ou por questões de fornecimento, não têm sido cuidadosos com o programa e com seus objetivos. Contratando fábricas que não são certificadas pelo programa ABVTEX.

- Aderência por pressão de mercado;
- Não conseguir suportar os custos de trabalhar formalizado, como o Gerente do Varejista C, frisa, “pois, o lucro era baseado em práticas não corretas de trabalho”;
- Estratégia de redução da base fornecedora por parte de alguns varejistas e incentivo à produção internalizada;

<sup>9</sup> Levando-se em conta que o ano de 2016 é até o mês de maio.

- Os varejistas possuem os próprios programas de monitoramento onde o critério de entrada não é apenas possuir a certificação ABVTEX, tornando-a apenas uma premissa de entrada para compor a cadeia de fornecimento destes, e com muitas auditorias e interrupções na produção, torna-se custoso para empresa;
- Competitividade com o mercado internacional, pela não exigência dos padrões exigido em território nacional;
- Confiabilidade maior nos processos de auditorias dos varejistas, com concordância de 52% dos fornecedores.

## 6.2 COMPARATIVO ENTRE OS VAREJISTAS A, B E C

A partir dos estudos realizados durante a pesquisa, foi possível a elaboração de uma tabela comparativa. A comparação, segundo Bruyne, Herman e Schoutheete (1977), como modo de investigação está centrada na realidade da corporação, sendo está concreta e complexa, obrigando o pesquisador abandonar seu ponto de vista subjetivo e particular.

Serão analisadas as empresas em relação aos aspectos de gestão de fornecedores e estrutura da governança por meio dos autores estudados: Amato Neto e Marinho (2014); Costa (2011); Cruz-Moreira (2003); Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005); Gereffi (2001); Humphrey e Schmitz (2001); Perry e Towers (2009); Shaw e Koumbis (2014). A partir dos estudos de casos foi possível a elaboração do Quadro 25.

Quadro 25 – Comparativo dos varejistas A, B e C

(continua)

		VAREJISTA A	VAREJISTA B	VAREJISTA C
<b>CORPORATIVO</b>	<b>Ano da fundação</b>	2007	1965	1948
	<b>Público alvo</b>	A	Média e Média Alta (A, B e C)	C
	<b>Capital</b>	Sociedade, mas sem capital aberto.	100% capital aberto	Sociedade, por ações de capital aberto.
	<b>Número de lojas</b>	351	283	401
	<b>Peças vendidas anualmente</b>	Aprox. 9 milhões*	179.576.631*	100.000.000*
	<b>Política de RSE para a cadeia de fornecimento de vestuário</b>	Sim	Sim	Sim
	<b>Apoio da alta direção</b>	Sim	Sim	Sim
<b>COMPRAS</b>	<b>Homologação de novos fornecedores</b>	<b>Ter certificação ABVTEX</b>	<b>Ter certificação ABVTEX; Aprovado no processo de anuência interno</b>	<b>Ter certificação ABVTEX</b>
	<b>Decisão do preço pago por peça é em conjunto (varejista e fornecedor)</b>	Sim	Sim	Sim
	<b>Pagamento</b>	Depende da marca	95 dias a partir do recebimento no CD	120 dias a partir do recebimento no CD
	<b>Código de Conduta</b>	Sim	Sim	Sim
<b>SIGNATÁRIO</b>	<b>Signatária do programa ABVTEX em</b>	<b>2014</b>	<b>2010</b>	<b>2010</b>
	<b>Toda a cadeia é certificada</b>	Não**	Sim	Sim

Quadro 25 – Comparativo dos varejistas A, B e C

(continuação)

		VAREJISTA A	VAREJISTA B	VAREJISTA C	
AUTUAÇÃO NA CADEIA	TAC afirmado junto ao MTE	Não	Sim	Sim	
	Motivo do TAC	-	Trabalho análogo à de escravo.	Fornecedor <i>quarteirizando a produção</i> ; Trabalho análogo à de escravo.	
SISTEMA DE GESTÃO E MONITORAMENTO DA CADEIA DE FORNECEDORES	Sistema de Gestão na cadeia	Qualidade do produto e responsabilidade social	Qualidade do produto e processo, melhoria contínua, conformidade e comercial.	Responsabilidade social e qualidade do produto.	
	Fornecedores estratégicos	Sim	Sim	Não	
	Monitoramento da Cadeia	Interno (varejista)	90% dos fornecedores	100%	100%
		Nacional	Sim, mas ainda não 100%	Sim	Sim
		Internacional	Não	Não	Não
		Investimento	Confidencial	1,5 a 2 milhões/ano	1,8 milhões/ano
	Contrato de fornecimento	Sim	Sim	Sim	
	Total de fornecedores internacionais	-	181	-	
	Equipe de auditoria	Coordenador e 6 auditores de qualidade/ responsabilidade social	Gestor da área, 9 analistas de campo, 2 assistentes internos e 2 analistas de melhoria contínua para 36 fornecedores estratégicos.	Coordenador, 1 assistente e 15 auditores	
Capacitação da equipe de auditoria	Periodicamente	Periodicamente	Periodicamente		
Tipos de auditorias	Segunda parte de acompanhamento; Rastreabilidade de peças; Todas são não anunciadas.	Segunda parte inicial; Auditoria de acompanhamento; Todas são não anunciadas.	Segunda parte de acompanhamento; Rastreabilidade de peças; Todas são não anunciadas.		

Quadro 25 – Comparativo dos varejistas A, B e C.

(continuação)

			VAREJISTA A	VAREJISTA B	VAREJISTA C	
<b>SISTEMA DE GESTÃO E MONITORAMENTO DA CADEIA DE FORNECEDORES</b>	<b>Pontuação mínima na auditoria de certificação e manutenção</b>		70%	100%	70%	
	<b>Total de auditorias desde o início do programa até abril 2016</b>		-	3.129***	11.500	
	<b>Divulga a cadeia de fornecimento</b>		<b>Não</b>	<b>Não</b>	<b>Não</b>	
	<b>Cadeia de fornecimento até 2010</b>	<b>Fornecedores</b>	500	774	500	
		<b>Subcontratados</b>	Desconhecia	Desconhecia	Desconhecia	
	<b>Cadeia de fornecimento</b>		<b>Fornecedores</b>	<b>350</b>	<b>308</b>	<b>305</b>
			<b>Subcontratados</b>	<b>Aprox. 2000</b>	<b>1011</b>	<b>1720</b>
		<b>Apenas Têxtil</b>	<b>Fornecedores</b>	<b>250</b>	<b>176</b>	<b>293</b>
			<b>Subcontratados</b>	<b>Aprox. 1500</b>	<b>953</b>	<b>1430</b>
	<b>Número de funcionários da cadeia de fornecimento têxtil</b>		-	79.951	88.000	
	<b>Porte dos fornecedores e subcontratados que compõem a cadeia de fornecimento têxtil</b>		-	Micro - 581 Pequeno - 422 Médio - 106 Grande - 18	Sim, porém sem consolidação dos dados.	
	<b>Relacionamento de parceria com o fornecedor</b>		Sim	Sim	Sim	
<b>Mapeamento de risco em função da conformidade</b>		Não	Sim	Não		
<b>Diálogo com fornecedor</b>		Regularmente e durante as auditorias.	Regularmente e durante: Auditorias; Encontros; Participação no programa de melhoria contínua.	Regularmente e durante as auditorias.		

Quadro 25 – Comparativo dos varejistas A, B e C.

(conclusão)

		<b>VAREJISTA A</b>	<b>VAREJISTA B</b>	<b>VAREJISTA C</b>
	<b>Comunicação externa formalizada</b>	Informações no site.	Relatório de sustentabilidade (GRI) e informações no site.	Informações no site.
	<b>Canal para denúncias</b>	E-mail, telefone, SAC e via ABVTEX	E-mail, telefone, SAC e via ABVTEX	E-mail, telefone, SAC e via ABVTEX
<b>ANÁLISE E RESULTADOS</b>	<b>Organização do trabalho da cadeia de fornecedores, antes, atendiam ou apresentava fragilidades?</b>	<b>Não, apresentava fragilidade</b>	<b>Não, apresentava fragilidade</b>	<b>Não, apresentava fragilidade</b>
	<b>Depois da implantação do programa ABVTEX houve um avanço na cadeia?</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>

Fonte: elaborado pela autora.

\*ano base 2015

\*\* dos 350, apenas 270 fornecedores e sua respectiva cadeia de subcontratados possuem certificação ABVTEX. O varejista A ainda não conhece a cadeia total de subcontratados, não possuindo um mapeamento, que a impossibilita de apresentar o número exato dos subcontratados.

\*\*\* ano base 2015, não soube informar o número anterior em função das mudanças ocorrida na área.

Os varejistas em análise possuem programas internos de gerenciamento da cadeia pautando em princípios de responsabilidade social e de conformidade, com códigos de condutas e auditorias, variando a intensidade como é praticada, conforme demonstra o Quadro 25.

Os itens referentes a responsabilidade social analisados na cadeia de fornecimento referem-se a: trabalho infantil, forçado, análoga à de escravo e estrangeiro irregular; liberdade de associação; discriminação; abuso e assédio; saúde e segurança do trabalho; análise da documentação; compensação; horas trabalhadas; benefícios; monitoramento do meio ambiente, como demonstrada no referencial teórico no Quadro 19.

- Documentação pertinente à área de recursos humanos: livro de registro ou fichas de registro; cartão de ponto; holerites; comprovante de endereço;
- Documentação pertinente à área de Saúde e Segurança do Trabalho: laudos ergonômicos, elétricos, programas de prevenção ambiental e de saúde ocupacional;
- Documentação pertinente à área de meio ambiente: licença ambiental; licenças para operação com produtos químicos;
- Rastreabilidade de pedido: pedido varejista; peça piloto e ficha técnica; notas fiscais de remessa e retorno de mercadoria nos Varejistas A e C;
- Condições gerais da empresa: higiene, infraestrutura e organização.

Os programas de monitoramento dos varejistas são apoiados pela alta direção e contribuem para o fortalecimento e manutenção destes.

O setor de compras segue as diretrizes estipuladas pelo departamento de responsabilidade social dos Varejistas, e não possuem autonomia para colocar um fornecedor que não esteja dentro dos critérios preestabelecidos. O preço pago para pelas peças, em sua maioria, é decidido em comum acordo, evidenciado na pesquisa *survey*, por 69% dos respondentes.

Em relação ao processo de homologação os varejistas se diferem, onde o Varejista B, é o mais criterioso, exigindo além da certificação ABVTEX, a avaliação por meio da auditoria interna inicial e de acompanhamento, com pontuação de 100%, para todos os itens do *check list*.

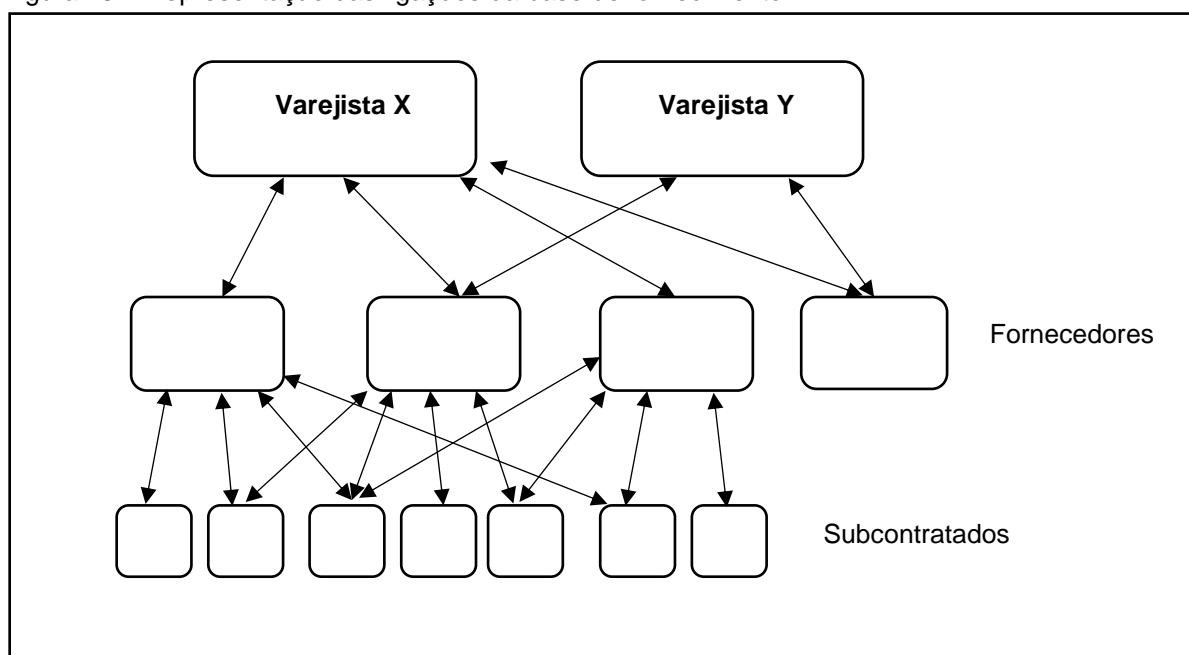


Os Varejista B e C possuem o setor de monitoramento dos requisitos de reponsabilidade social mais estruturados, com área e equipe própria, diferentemente do que acontece com o Varejista A, o qual não possui equipe exclusiva da área.

Todos os varejistas não possuíam conhecimento da quantidade de subcontratados existentes em sua cadeia antes de iniciar no programa ABVTEX, porém o Varejista A, ainda não dispõe dessa informação.

É possível notar por meio do Quadro 25 uma redução na base de fornecimento de todos os varejistas, o que possibilitou atingir um monitoramento melhorado, elevando a concentração de pedidos a determinado grupo, aumentando o poder dominante sobre a cadeia. No Gráfico 2 percebe-se também, um compartilhamento da base de fornecimento, possibilitando a inferência de que essa também compõe base de diferentes varejistas, devido ao grande número de subcontratações como demonstra o Gráfico 4, o que reforça a construção e sustentação da Figura 23.

Figura 23 – Representação das ligações da base de fornecimento



Fonte: elaborado pela autora.

Esse emaranhado de ligações de subcontratações faz com que ocorra a formação de uma rede de abastecimento, comandada por varejistas, por meio do estabelecimento de prazos de entrega, padrão de qualidade, requisitos sociais, forma de pagamento, determinando o produto a ser produzido, que conforme Gereffi (2001) e Cruz-Moreira (2003), nesse tipo de relacionamento a empresa líder dispõe de

grande controle sobre toda a cadeia (comandada) por meio do gerenciamento. Notou-se também a presença da transição de cativa para relacional (GEREFFI; HUMPHREY; STURGEON, 2005), nas Figuras 16 e 18, onde há trocas de conhecimento no processo de desenvolvimento de produto e nas normas do processo de certificação de fornecedores do Varejista B, como discussão sobre as tabelas de penalizações e mudança de *check list*.

Mesmo com a redução da cadeia de abastecimento, continua alto o número de subcontratações, como mostra o Gráfico 4, e as constantes entradas e saídas de subcontratados, impede a obtenção de dados concisos, sofrendo alterações diariamente. Segundo Mendes (2006), esse elevado número de fornecedores e subcontratações se dá em consequência da segmentação e sazonalidade dos artigos de moda, fazendo com que, empresas se especializem em determinadas atividades para produção, buscando métodos de fabricação cada vez mais rápidos e enxutos, apresentando um dinamismo frequente de entrada e saída de subcontratados (MARTINS, 2013). Na pesquisa *survey*, notou-se que o processo de costura é a fase mais subcontratada, por 94% dos fornecedores.

### **6.2.1 Estágio de Aprendizado dos Varejistas em relação a Responsabilidade Social**

- Aprendizado do Varejista A: o Varejista A, não esteve envolvido com problemas relacionados a aspectos de responsabilidade social em sua cadeia de maneira explícita, como por meio de divulgação da mídia ou por ações do MTE. No entanto, desconhece a sua cadeia de subcontratados. As auditorias de homologação se concentra no eixo Rio de Janeiro, São Paulo e Santa Catarina, em razão do setor não dispor de funcionários próprios, contando somente com o coordenador da área, trabalham conjuntamente com a equipe de qualidade, a qual realiza as inspeções de qualidade e concomitantemente com as de responsabilidade social. No entanto, conforme O'Rourke (2006) a não separação de setores se torna prejudicial ao programa, pois pode gerar problemas consolidação de dados não confiáveis e conflitos de interesse. O Varejista A, também não possui o mapeamento dos fornecedores já aprovados, nem a quantidade de

auditorias já efetuadas, contudo foi possível a visualização da redução da base de fornecimento, passando de 500 para 350 empresas;

- **Aprendizado do Varejista B:** Inicialmente o monitoramento das questões de responsabilidade social para com a rede de abastecimento era desenvolvido por uma gestão integrada à área de melhoria contínua e desenvolvimento de fornecedores. As auditorias eram realizadas por organismos certificadores externos (SGS e Bureau Veritas) e equipe interna, contando com um número reduzido de funcionários composta por 4 auditores. Após ter sido identificado pelo MTE uma irregularidade em um subcontratado que compunha sua cadeia de fornecimento, houve uma nova reestruturação da área, e passou a dispor de gestor próprio e equipe de auditoria interna, propiciando avanços no programa, possibilitando a implantação de um sistema de gestão desenvolvido especialmente para esse fim, o qual permite um alcance de dados para aperfeiçoar o processo de gestão, sendo visualizado por toda a companhia e por seus fornecedores. A pontuação para a aprovação, se difere da exigida pela ABVTEX, se constituindo num critério evolutivo, o que proporciona práticas superiores de atendimento, correspondendo em aprovação de 100% os requisitos. Há processo de homologação onde é possível fazer um levantamento mais integrado da empresa, além de encontros e o trabalho de parceria, como por exemplo na avaliação da tabela de punições e revisão do programa. Toda a base fornecedora está auditada tanto pela ABVTEX, quanto pela auditoria interna, e trabalha conscientizando seus fornecedores para internalização da produção, tem ainda uma parte da equipe exclusivamente a 38 fornecedores estratégicos no desenvolvimento de ações visando melhorias. Publica relatório baseado em transparência e relevância, com composição orientada pela GRI (*Global Reporting Initiative*), possuindo vários programas de RSE filantrópicos;
- **Aprendizado do Varejista C:** Inicialmente contava com um monitoramento com uma parte restrita de fornecedores, expandindo para todos, sendo impulsionada também pela identificação pelo MTE, irregularidades em um subcontratado que compunha sua cadeia de fornecimento, onde o produto era *quinteirizado* e as condições de trabalho eram análogas à de escravo. O Varejista C, criou uma área destinada a responsabilidade social,

composta por coordenador e auditores, possibilitando a criação de controles e programas conseguindo práticas superiores na sua rede de abastecimento. Se tornou referencial nesse processo para os outros varejistas, sendo convidado por diversas vezes para *workshops* com outras empresas, tanto do setor do vestuário quanto de outras especialidades. A retalhista C chegou a fazer 1,5 auditorias internas por fornecedor anualmente, possui monitoramento da cadeia em 100% dos integrantes, e utiliza a pontuação igual à da ABVTEX, ou seja, o mínimo de 70%.

Perante o exposto nesse subitem, confrontando com a teoria de Zadek (2004), permitiu compreender que:

- O Varejista A, iniciou um programa de mitigação dos impactos da sua cadeia de fornecimento, pautado na gestão dos riscos que a envolve, contudo, se concentrando em aspectos de conformidade legal;
- O Varejista B, passou de um estágio defensivo das suas ações, incorporando política de conformidade com base na legislação, evoluindo para funções gerenciais diárias, iniciando o processo estratégico com ganho a longo prazo por meio do desenvolvimento dos fornecedores, almejando como resultado: aumento da parceria, vantagem em conjunto, melhorias na cadeia produtiva, diminuição dos impactos ambientais e sociais, maior produtividade, entre outros;
- O Varejista C, passou de um estágio defensivo frente ao problema encontrado em sua cadeia por órgãos de fiscalização governamental, ao cumprimento, através critérios de conformidade pautados em legislações, evoluindo para o gerencial por meio da rotina de monitoramento dos fornecedores, no entanto, ações a longo prazo ainda não estão sendo desenvolvidas pela empresa e teve um processo de retração ao não realizar a auditoria inicial.

É possível identificar comportamentos evolutivos, no processo e por meio destes, ocorreu a mudança de atitude, sendo considerado um dos grandes impulsionadores a pressão exercida por órgãos fiscalizadores e também pela exposição na mídia. Conforme Porter e Kramer (2006) muitas empresas atentam para mudança, após serem surpreendidas pelo público por questões que não consideravam relevantes e nem pertinentes a ela.

A medida adotada pelos varejistas B e C foi a revisão dos seus critérios e implantação de sistemas mais robustos de controle. Já o Varejista A, mesmo tendo uma atitude proativa, possui um processo de monitoramento inicial, e não detém conhecimento total da sua cadeia, o que a deixa com grau de risco elevado.

A partir do exposto acima, analisando conjuntamente com o modelo de aprendizado organizacional de Zadek (2004), propondo uma aplicação para o mercado nacional é possível classificar o aprendizado dos varejistas vide o Quadro 26.

Quadro 26 – Aprendizado organizacional dos Varejistas em análise

<b>ESTÁGIO</b>	<b>VAREJISTA A</b>	<b>VAREJISTA B</b>	<b>VAREJISTA C</b>
Defensivo	✓	✓	✓
Conformidade	✓	✓	✓
Gerencial	-	✓	✓
Estratégico	-	Iniciado	-
Civil	-	-	-

Fonte: elaborado pela autora.

Portanto, ao analisar os expostos, confirma-se a proposição 2, havendo diferenças entre os modelos de monitoramentos estabelecidos pelos varejistas que compõem essa pesquisa, se constituindo parte do processo de aprendizado da empresa em lidar com a reponsabilidade social.

## 7 CONCLUSÃO

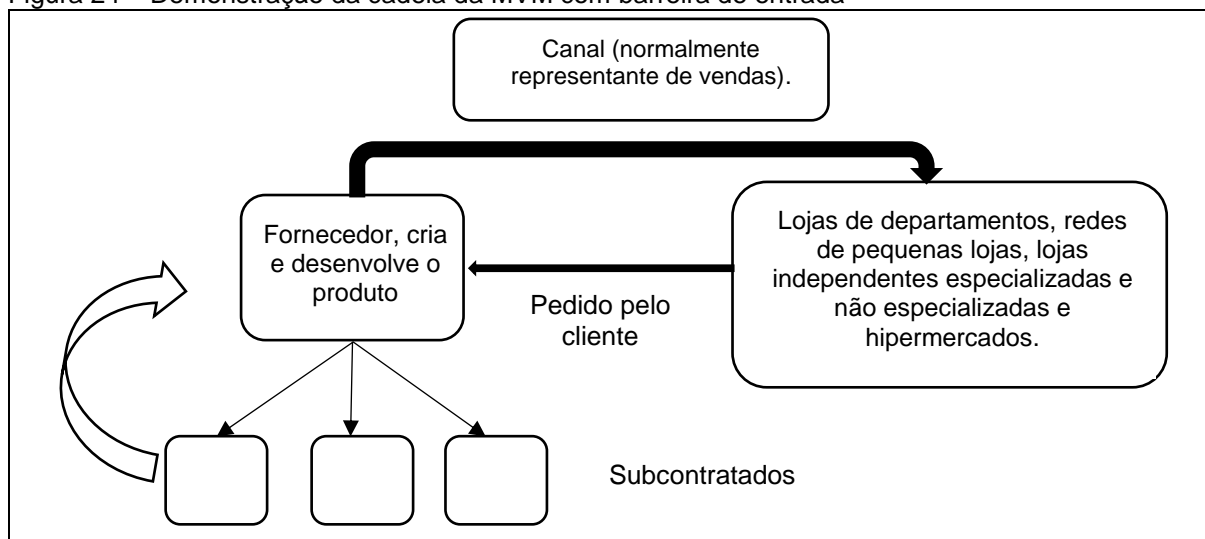
A partir da pesquisa exploratória, bibliográfica e documental identificou-se os autores que conceituam o tema estudado, e por meio dos estudos de múltiplos casos e pesquisa *survey*, possibilitou uma maior aproximação da pesquisadora com varejistas e fornecedores no Brasil.

Foi possível identificar que os impactos socioambientais presentes na cadeia produtiva do vestuário de moda, são resultantes de estratégias produtivas baseadas na lucratividade pela procura de preço baixo, que vem sendo desenvolvida há anos, sem o devido controle. Dentre os impactos sociais, os mais frequentes são condições precárias de trabalho, exploração da mão de obra e negligência de direitos trabalhistas. E como reação a esse processo, diante das pressões de inúmeras partes interessadas, está iniciando um processo de readequação da cadeia de fornecimento, com a incorporação de normas, códigos de conduta, monitoramento e auditorias que procuram a eliminação de métodos espúrios de competição, por meio da adoção de boas práticas e cumprimento da legislação, tanto a nível nacional quanto internacionalmente.

Está ocorrendo mundialmente avanços no setor do vestuário de moda e criação de programas, os quais acompanham, monitoram e certificam a cadeia de fornecimento do varejo de vestuário de moda. No cenário brasileiro a certificação de fornecedores ABVTEX em responsabilidade social, por meio de auditorias e acompanhamentos individualizados por parte dos varejistas, busca manter um nível aceitável de boas práticas em atendimento as legislações vigentes, alinhado a essa nova estratégia a procura por uma concorrência justa e ética da não exploração do mercado.

Com essa nova postura, estabeleceu-se um limite para as subcontratações na cadeia, onde muitas vezes ocorriam de forma espúria e com infinitas ramificações como demonstrado nas Figuras 5 e 9 (na fundamentação teórica), iniciando a terceirização genuína, onde há um controle por parte dos fornecedores de seus subcontratados, em questões como: quem são, quantos e como estão perante aos requisitos exigidos pelo programa de certificação ABVTEX. Assim, as Figuras 23 e 24 demonstram que as ramificações terminam na subcontratação, não sendo permitido que este efetue a quarteirização, por meio do repasse de pedido.

Figura 24 – Demonstração da cadeia da MVM com barreira de entrada



Fonte: elaborado pela autora.

Desta maneira o varejo e o programa de certificação ABVTEX, atuam conjuntamente influenciando a adoção de boas práticas organizacionais. Esse modelo se adotado por mais varejistas como métodos de seleção, contribuirá significativamente para a diminuição da informalidade, devendo haver controle, adequação, atuação e correção, para que o programa tenha sucesso e consiga atingir um monitoramento eficaz.

A certificação ABVTEX, cumpre com seu objetivo de monitorar a cadeia de fornecimento dos signatários, por meio do estabelecimento de regras, construindo uma uniformidade da mesma em requisitos de reponsabilidade social e base legal, todavia, há alguns pontos são passíveis de melhorias para que possam ser aprimoradas medidas, como:

- A política distinta de punição pelo uso de empresas não certificadas, no qual há punição para o fornecedor e para o varejo não há. Portanto, não se constitui numa medida educativa, e ainda abre brechas para outros varejistas durante períodos de picos comprarem produtos de corporações não aptas;
- Atuar junto a órgãos governamentais e a outras entidades denunciando quando encontrado alguma não conformidade crítica, e não somente suspendendo esse fornecedor da cadeia. Essa medida contribui para que essas empresas, durante esse tempo de suspensão não alimentem outras, por meio de práticas espúrias de trabalho, gerando competição desleal, até mesmo para os próprios signatários;

- Publicar a lista dos aprovados no programa, bem como seus relatórios de auditorias contendo notas e pontos de melhoria, garantindo maior transparência da cadeia;
- Retomar o processo de auditoria nos varejistas, para aferição do uso, somente, da base de fornecimento certificada.

Na questão da transparência, por mais que o programa de certificação ABVTEX tenha uma abrangência limitada a cadeia de fornecimento dos seus signatários, ele possui partes interessadas que vão além dos envolvidos diretamente, tendo proporções ampliadas, para os quais devem prestar contas, e entender que suas ações bem como as inspeções de seus auditores, impactam positivo ou negativamente no social, econômico e ambiental, os quais interfere um contingente maior que as empresas que compõem seu programa. Portanto, por meio da compreensão da literatura identificou-se as partes interessadas no programa, concluindo que este programa necessita de uma maior transparência, o que poderá ser conseguida através da publicação da lista de fornecedores, bem como suas respectivas pontuações, possibilitando maior fiscalização por mais grupos de interesse.

Foi possível observar que por mais que estejam evoluindo estudos sobre a cadeia produtiva e incentivos para o setor de confecção brasileiro, foi possível observar através da *survey*, que ainda há um número expressivo de empresas que não contam com esses auxílios externos para implementação de melhorias interna. A identificação dessas empresas pode contribuir para um amplo desenvolvimento e aumento da competitividade da MVM, e o programa de certificação ABVTEX bem como os varejistas, poderiam promover debates mais regulares com relação a esclarecimento de dúvidas e até mesmo incorporar nos relatórios de auditoria a percepção que o auditor tem da empresa frente gestão da mesma, sendo possível apontar as que necessitam de auxílio.

Em atendimento aos objetivos iniciais propostos na pesquisa, foi possível concluir que os varejistas possuem seus próprios sistemas de monitoramento, composto por auditorias e códigos de conduta, em estágios de aprendizado, barreiras e critérios em níveis diferentes. Foram motivados pelo mercado, por meio de fiscalizações e exposição na mídia, que de forma reativa iniciaram um processo de mudança, incorporando estratégias de curto, médio e longo prazo.



O Varejista A é um dos mais novos signatários do programa ABVTEX em responsabilidade social, dispõem de um monitoramento em fase inicial, ainda trabalha com fornecedores e subcontratados não certificados nem inspecionados pela auditoria interna, desconhecendo a totalidade da sua cadeia de abastecimento, o que confere um maior risco tanto de sustentabilidade quanto de imagem da empresa, caso seja encontrada alguma situação irregular nessa cadeia. Em relação a esse varejista, a ABVTEX não agiu de forma punitiva, estendendo por mais um ano o prazo para a sua adequação. Essa ação pode desestruturar e fragilizar a aceitabilidade, abrindo precedentes a outros varejistas, competição desleal, além dos fornecedores passarem a não acreditar na validade do programa, tornando-se prejudicial para todos os signatários, frente as partes interessadas.

O Varejista B, apesar de possuir um monitoramento interno e ter sido um dos que contribuiu para a criação do programa de certificação de fornecedores ABVTEX, teve seu nome ligado a condições precárias em sua cadeia de fornecimento. Apresentando uma postura reativa após esse episódio, criou uma área independente para a supervisão de temas relacionados a responsabilidade social da sua rede de fornecimento. Está buscando uma base sólida e sustentável de fornecedores, promovendo amplos diálogos, alinhando além do social e ambiental presente no processo de auditoria, a questão financeira da empresa, que possibilita a geração de indicadores facilitando a gestão diária. E por ser capital totalmente aberto, preza por sua imagem, e uma exposição de sua marca por má condições em sua base de fornecimento, tem impacto negativo na valorização de suas ações e com reflexos negativos nas vendas.

O Varejista C, teve uma postura de mobilização do mercado para a criação do programa de certificação unificado, além de possuir seu próprio monitoramento interno em fase inicial de responsabilidade social, também teve um fornecedor autuado por situações degradantes e *quarteirização* de produção. Após esse episódio a retalhista C, adotou uma postura reativa, avançando significativamente seu controle, porém necessita incorporar outros sistemas de gestão em sua cadeia, procurando estabelecer um modelo de parceria com o fornecedor.

Os três varejistas precisam iniciar o monitoramento das empresas internacionais, incluindo os mesmos critérios ao exigido nacionalmente, no entanto em observância a legislação internacional, para que ser possível um avanço no aprendizado organizacional e a diminuição dos riscos envolvidos.

Mesmo com pontos a melhorar, o programa de certificação ABVTEX, concomitantemente com as estratégias de gerenciamento desenvolvidos pelos varejistas signatários, tem resultado em um impacto positivo na cadeia de fornecimento, auxiliando no processo de profissionalização, por meio da adequação ao atendimento as legislações trabalhistas e ambiental vigente, motivados também por uma exigência de mercado.

Portanto, o impacto percebido em relação ao programa de certificação de fornecedores ABVTEX em responsabilidade social, originado da união setorial dos varejistas, foi de fundamental importância, atuando como um impulsionador de boas práticas, tanto na visão dos signatários quanto dos fornecedores. No entanto, deve ser considerado o preparo do auditor e conflitos na interpretação das normas e leis, aliado ao número móvel de empresas entrantes, não é possível haver total confiabilidade apenas nessa relação, necessitando para isso, de um relacionamento mais profundo e íntimo entre os varejistas e sua respectiva cadeia fornecedora, por meio de seus próprios monitoramentos internos.

## 7.1 LIMITAÇÕES E CONTINUIDADE DAS PESQUISAS FUTURAS

O estudo exploratório dessa pesquisa, teve como maior fonte de obtenção de dados os estudos de casos, por meio de entrevistas estruturadas e semiestruturadas com intuito de diminuir a variabilidade das respostas e manter a neutralidade do pesquisador, porém pode ter ocorrido viés de interpretação dos resultados como também o envio tendencioso pelos varejistas, do link com o questionário a ser respondido pelos fornecedores, selecionando as empresas com melhores práticas. Portanto, as conclusões obtidas não devem ser generalizadas.

A amostragem dessa pesquisa possibilitou a identificação dos controles e monitoramentos de três varejistas signatários do programa de certificação ABVTEX e por meio da *survey* a obtenção do impacto percebido de 33 fornecedores, dentro de um universo com 719, que compõem a cadeia de fornecimento dos respectivos varejistas analisados. Se constituindo em um fator limitante, não permitindo um amplo diagnóstico do setor, restringindo-se a uma amostra pequena, ficando como recomendação futura a ampliação do número de empresas participantes, conseguindo atingir também além de mais fornecedores, os subcontratados e os demais varejistas.

Uma outra recomendação em relação aos subcontratados é a realização de uma pesquisa aprofundada do preço pago por peça e seus custos, pois conforme a maioria dos fornecedores afirmaram, o preço pago pelo produto é decidido em conjunto com o varejista. Assim, é necessário observar se essa estratégia de negociação está sendo utilizada para com os subcontratados, ou esses são reféns ao preço estipulado pelos fornecedores.

## REFERÊNCIAS

- ABRAMOVAY, R. **Responsabilidade socioambiental**: as empresas no meio ambiente, o meio ambiente nas empresas. São Paulo: Senac, 2009.
- ADAMS, R. J. Retail profitability and sweatshops: a global dilemma. **Journal of retailing and consumer services**, v. 9, n. 3, p. 147–153, 2002.
- AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL. **Panorama Setorial**: Têxtil e Confecção. Brasília: ABDI, 2008. (Série Cadernos da Indústria ABDI).
- AHMED, N.; PEERLINGS, J. H. M. Addressing workers' rights in the textile and apparel industries: Consequences for the Bangladesh economy. **World Development**, v. 37, n. 3, p. 661–675, 2009.
- ALBUQUERQUE, A. F. **Fatores de mortalidade de pequenas empresas**: análises de empresas do setor varejista a partir do ciclo de vida organizacional. 2013. 339 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)—Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.
- ALIGLERI, L.; ALIGLERI, L. A.; KRUGLIANSKAS, I. **Gestão Socioambiental**: Responsabilidade e Sustentabilidade do Negócio. São Paulo: Atlas, 2009.
- AMATO NETO, J. Redes: dinâmicas de cooperação e organizações virtuais. In: AMATO NETO, J. (Ed.). **Redes entre Organizações**: Domínio do Conhecimento e da Eficácia Operacional. São Paulo: Atlas, 2005. p. 17–38.
- AMATO NETO, J. **Gestão de sistemas locais de produção e inovação (Clusters/APLs)**: conceitos, princípios e aplicações sistemas de indicadores e “benchmarkings”, análises e discussões de casos. São Paulo: Atlas, 2009.
- AMATO NETO, J. Requisitos de sustentabilidade socioambiental na cadeia de fornecedores. In: AMATO NETO, J. et al. (Eds.). **Gestão Estratégica de Fornecedores e Contratos**: uma visão integrada. São Paulo: Saraiva, 2014. p. 84–142.
- AMATO NETO, J.; MARINHO, B. L. Estratégias de Fornecimento: Panorama e conceitos fundamentais. In: AMATO NETO, J. et al. (Eds.). **Gestão estratégica de fornecedores e contratos**: uma visão integrada. São Paulo: Saraiva, 2014.
- AMATO NETO, J.; MARINHO, B. L.; AMATO, L. F. Terceirização. In: AMATO NETO, J. (Ed.). **Gestão estratégica de fornecedores e contratos**: uma visão integrada. São Paulo: Saraiva, 2014. p. 45–81.
- ANTUNES, R. A nova morfologia do trabalho no Brasil: Reestruturação e precariedade. **Nueva Sociedad**, v. 1, p. 44–59, 2012. Disponível em: <[http://nuso.org/media/articles/downloads/3859\\_1.pdf](http://nuso.org/media/articles/downloads/3859_1.pdf)>

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DO VAREJO TÊXTIL. Certificação de Fornecedores - ABVTEX. **ABVTEX**. [201-]. Disponível em: <<http://www.abvtex.org.br/certificacao>>. Acesso em: 12 abr. 2015.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DO VAREJO TÊXTIL. Regulamento Geral da Certificação de fornecedores ABVTEX. **ABVTEX**. 2012.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DO VAREJO TÊXTIL. **Regulamento Geral da Certificação de fornecedores ABVTEX**. São Paulo: ABVTEX, 2014.

AVELAR, S. **Moda: globalização e novas tecnologias**. 2. ed. Rio de Janeiro: Estação das Letras, 2011.

AZZONE, G.; BERTELÈ, U.; NOCI, G. At last we are creating environmental strategies which work. **Long Range Planning**, v. 30, n. 4, p. 478–571, 1997.

BERLIM, L. **Moda e Sustentabilidade: uma reflexão necessária**. São Paulo: Estação das Letras, 2012.

BORGER, F. G.; NAZOE, N. Responsabilidade social e sustentabilidade da cadeia produtiva do setor de confecção. **Fipe**, v. 1, n. 373, p. 14–18, 2011.

BRASIL. Resolução n. 1.316, de 31 de maio de 2010. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Poder Executivo, Brasília, DF, 14 de jun. de 2010, Seção 1, p. 84. 2010.

BRUYNE, P. DE; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. DE. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.

CABREIRA, L. F.; WOLFF, S. Precarização e Informalidade na Indústria de Confecções em Cianorte (PR): crise na tutela trabalhista. In: NAVARRO, V. L.; LOURENÇO, E. A. S. (Eds.). **Aveso do Trabalho III: saúde do trabalhador e questões contemporâneas**. São Paulo: Expressão Popular, 2013. p. 199–215.

CACHON, G. P.; SWINNEY, R. The value of fast fashion: Quick response, enhanced design, and strategic consumer behavior. **Management Science**, v. 57, n. 4, p. 778–795, 2011.

CALEFFI, V. M. e COMIN, S. B. Acreditação no varejo da indústria têxtil confecção. **Moda Palavra e Periódico**. v. 7, n.13, Jan./Jun, 2014.

CANIATO, F.; KALCHSCHMIDT, M.; RONCHI, S. Integrating quantitative and qualitative forecasting approaches: organizational learning in an action research case. **Journal of the Operational Research Society**, v. 62, n. 3, p. 413–424, 2011. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000287309500002>

CARROLL, A. B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. **Business horizons**, v. 34, n. 4, p. 39–48, 1991.

CARVALHINHA, M. P. **O setor do vestuário: Uma análise sobre as possibilidades estratégicas das empresas do vestuário no Brasil**. 2007. 149 f. Dissertação

(Mestrado em Engenharia de Produção)—Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

CHAROUX, O. M. G. **Metodologia**: processo de produção, registro e relato do conhecimento. São Paulo: DVS, 2006.

CHEN, T.; LARSSON, A.; MARK-HERBERT, C. Implementing a collective code of conduct—CSC9000T in Chinese textile industry. **Journal of Cleaner Production**, v. 74, p. 35–43, 2014.

ČIARNIENĖ, R.; VIENAŽINDIENĖ, M. Management of contemporary fashion industry: characteristics and challenges. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 156, p. 63–68, 2014a.

ČIARNIENĖ, R.; VIENAŽINDIENĖ, M. Agility and Responsiveness Managing Fashion Supply Chain. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 150, p. 1012–1019, 2014b.

CIETTA, E. **A revolução do fast-fashion**: estratégias e modelos organizativos para competir nas indústrias híbridas. 2. ed. São Paulo: Estação das letras e cores, 2012.

COASE, R. H. The nature of the firm. **economica**, v. 4, n. 16, p. 386–405, 1937.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Têxtil e Confecção**: Inovar, Desenvolver e Sustentar. Brasília: CNI/ABIT, 2012.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CORRÊA, H. L. **Gestão de Redes de Suprimentos**: integrando cadeias de suprimento no mundo globalizado. São Paulo: Atlas, 2010.

CORTÊS, T. R. **Os imigrantes da Costura em São Paulo**: retalhos de trabalho, Cidade e Estado. 2013. 277 f. Tese (Doutorado em Sociologia)—Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

COSTA, E. F. **Comprador de Moda**. 2. ed. São Paulo: Senac, 2011.

CRUZ-MOREIRA, J. R. **Industrial upgrading nas cadeias produtivas globais**: Reflexões a partir das indústrias têxtil e do vestuário de Honduras e do Brasil. 2003. 275 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)—Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

CRUZ-MOREIRA, J. R.; FLEURY, A. Alternativas para a progressão industrial das empresas dos países em desenvolvimento nas cadeias produtivas globais. In: AMATO NETO, J. (Ed.). **Redes entre Organizações**: Domínio do Conhecimento e da Eficácia Operacional. São Paulo: Atlas, 2005. p. 94–107.

DELGADO, D. Fast fashion: estratégia para conquista do mercado globalizado. **Modapalavra e-periódico**, v. 1, n. 2, p. 3–10, 2008.

DIAS, R. Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade. In: **Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade**. [s.l.] Atlas, 2011.

DILLON, S. **Princípios de gestão de negócios de moda**. São Paulo: GG Brasil, 2012.

EKWUEME, C. M.; EGBUNIKE, C. F.; ONYALI, C. I. Benefits of triple bottom line disclosures on corporate performance: An exploratory study of corporate stakeholders. **Journal of Management and Sustainability**, v. 3, n. 2, p. 79, 2013.

ELKINGTON, J. **Sustentabilidade: canibais com garfo e faca**. M. BOOKS: São Paulo, 2012. p. 486.

ETHICAL TRADING INITIATIVE. ETI: Respect for workers worldwide. **Ethicaltrade**. c2015. Disponível em: <<http://www.ethicaltrade.org/>>. Acesso em: 8 fev. 2015.

EUROPEAN COMMISSION. Corporate Social Responsibility (CSR). **EUR-Lex**. 2011. Disponível em: <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52011DC0681>>. Acesso em: 18 maio. 2016.

FAIR LABOR ASSOCIATION. Protecting Workers' Rights Worldwide. **Fairlabor.org**. c2012. Disponível em: <<http://www.fairlabor.org/our-work>>. Acesso em: 12 mar. 2016.

FAIR WEAR FOUNDATION. Labour Standards. **fairwear.org**. c2009. Disponível em: <<http://www.fairwear.org/488/labour-standards/1.-employment-is-freely-chosen/>>. Acesso em: 12 mar. 2016.

FLETCHER, K.; GROSE, L. Moda & Sustentabilidade: design para mudança. **São Paulo: Editora Senac São Paulo**, 2011.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Redes entre organizações. In: AMATO NETO, J. (Ed.). **Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional**. São Paulo: Atlas, 2005. p. 7–16.

FREEMAN, R. E.; MCVEA, J. A Stakeholder Approach to Strategic Management. In: HITT, M. A.; FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S. (Eds.). **The Blackwell handbook of strategic management**. Oxford: Wiley-Blackwell, 2001.

GELMAN, J. J.; PARENTE, J. **Varejo socialmente responsável**. [s.l.] Bookman Editora, 2009.

GEREFFI, G. International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. **Journal of International Economics**, v. 48, n. 1, p. 37–70, 1999.

GEREFFI, G. Global sourcing in the US apparel industry. **Journal of Textile and Apparel, Technology and Management**, v. 2, n. 1, p. 1–5, 2001.

GEREFFI, G. The Global Economy: Organization, Governance, and Development. In: SMELSER, N. J.; SWEDBERG, R. (Eds.). **The Handbook of Economic Sociology**. 2. ed. Princeton: Princeton University Press, 2005.

GEREFFI, G. Global value chains in a post-Washington Consensus world. **Review of International Political Economy**, v. 21, n. 1, p. 9–37, 2014.

GEREFFI, G.; HUMPHREY, J.; STURGEON, T. The governance of global value chains. **Review of International Political Economy**, v. 12, n. 1, p. 78–104, 2005.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GROSE, V. **Merchandising de moda**. São Paulo: Gustavo Gili, 2013.

GUIDOLIN, S. M.; COSTA, A. C. R.; NUNES, B. F. **Conectando indústria e consumidor: desafios do varejo brasileiro no mercado global**. 3. ed. Rio de Janeiro: BNDES, 2009.

GUIRALDELLI, R. **Mulheres que tecem a vida: trabalho o gênero em tempos precarizados**. 2010. 213 f. Tese (Doutorado em Serviço Social)—Unesp, Franca, 2010.

HAIR JR., J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HART, S. L.; MILSTEIN, M. B. Criando valor sustentável. **RAE executivo**, v. 3, n. 2, p. 65–79, 2004.

HELIN, S.; BABRI, M. Travelling with a code of ethics: a contextual study of a Swedish MNC auditing a Chinese supplier. **Journal of Cleaner Production**, v. 107, p. 41–53, 2015.

HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. **Governance and upgrading: linking industrial cluster and global value chain research**. Brighton: IDS, 2000. (IDS Working Paper 120).

HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. Governance in global value chains. **Local enterprises in the global economy: Issues of governance and upgrading**, v. 32, n. 3, p. 1–17, 2001.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Pesquisa Anual do Serviços. **IBGE**. 1997. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pas/analisePAS99.shtm>>. Acesso em: 13 abr. 2015.

INSTITUTO DE ESTUDOS E MARKETING INDUSTRIAL. **Relatório Setorial da Indústria Têxtil Brasileira**. São Paulo: Free Press, 2014.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. **International Labour Organization**. 2. ed. Turin: ITC-ILO, 2014.



KOGG, B.; MONT, O. Environmental and social responsibility in supply chains: The practise of choice and inter-organisational management. **Ecological Economics**, v. 83, p. 154–163, 2012.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2013.

LECTRA INFORMATION & CASES. **Os desafios dos gigantes**. São Paulo: Lectra, 2016.

LEVIS, J. Adoption of corporate social responsibility codes by multinational companies. **Journal of Asian Economics**, v. 17, n. 1, p. 50–55, 2006.

LI, Y. et al. Governance of sustainable supply chains in the fast fashion industry. **European Management Journal**, v. 32, n. 5, p. 823–836, 2014.

LIMA, Â. M. S. **As Faces da Subcontratação do Trabalho**: um estudo com trabalhadores e trabalhadoras da confecção de roupas de Cianorte e região. 2009. 355 f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais)—Universidade de Campinas, Campinas, 2009.

LOBEL, O. Sustainable capitalism or ethical transnationalism: Offshore production and economic development. **Journal of Asian Economics**, v. 17, n. 1, p. 56–62, 2006.

MACCHION, L. et al. Production and supply network strategies within the fashion industry. **International Journal of Production Economics**, v. 163, p. 173–188, 2015.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARIANO, M. Varejo brasileiro passa por transformações. **Textilia.net**. 2013. Disponível em: <[http://www.textilia.net/materias/ler/moda/moda-marketing/varejo\\_brasileiro\\_passa\\_por\\_transformacoes](http://www.textilia.net/materias/ler/moda/moda-marketing/varejo_brasileiro_passa_por_transformacoes)>. Acesso em: 19 abr. 2014.

MARTINS, H. **Práticas de melhoria de manufaturas com curto ciclos de vida de produto e imprevisibilidade de demanda**: aplicação na indústria de vestuário de moda. 2013. 177 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)—Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

MENDES, F. C. M. **Sustentabilidade no Varejo**: as práticas ambientais e suas implicações na consolidação da marca institucional. 2012. 164 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação)—Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

MENDES, F. D. **Cadeia Têxtil e as Estratégias de Manufatura na Indústria do Vestuário de Moda**. 2006. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)—Universidade Paulista, São Paulo, 2006.

MENDES, F. D. **Um estudo comparativo entre as manufaturas do vestuário de moda do Brasil e da Índia**. 2010. 333 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)—Universidade Paulista, São Paulo, 2010.

MENDES, F. D.; SACOMANO, J. B.; FUSCO, J. P. A. **Rede de empresas**: a cadeia têxtil e as estratégias de manufatura na indústria brasileira do vestuário de moda. São Paulo: Arte & Ciência, 2010.

MONTEIRO, L. L. Responsabilidade legal e moral do varejo têxtil pelo modo de produção empregado em sua cadeia de fornecimento. In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 4., 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: CNEG/INOVARSE, 2013.

MORO, R. C. L.; MENDES, F. D. As estratégias de terceirização da mvm e suas consequências sociais: estudos de casos. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP). 34., 2014, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ABEPRO, 2014.

O'ROURKE, D. Multi-stakeholder regulation: privatizing or socializing global labor standards? **World development**, v. 34, n. 5, p. 899–918, 2006.

OLIVEIRA, S. E. M. C. DE. **Cadeias globais de valor e os novos padrões de comércio internacional**: uma análise comparada das estratégias de inserção de Brasil e Canadá. Brasília: FUNAG, 2015.

PARENTE, J.; BARKI, E. **Varejo no Brasil: Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2014.

PERRY, P.; TOWERS, N. Determining the antecedents for a strategy of corporate social responsibility by small-and medium-sized enterprises in the UK fashion apparel industry. **Journal of retailing and consumer Services**, v. 16, n. 5, p. 377–385, 2009.

PORTER, M. E. A análise estrutural de indústrias. In: PORTER, M. E. (Ed.). **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. p. 409.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. The link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harv. Bus. Rev.**, v. 84, n. 12, p. 78–92, 2006.

PORTER, M. E.; VAN DER LINDE, C. Green and competitive: ending the stalemate. **Harvard business review**, v. 73, n. 5, p. 120–134, 1995.

RECH, S. R. **Cadeia produtiva da moda**: um modelo conceitual da análise da competitividade. 2006. 282 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)—Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

REPÓRTER BRASIL. As marcas da moda flagradas com trabalho escravo. **reporterbrasil.org**. 2012. Disponível em: <<http://reporterbrasil.org.br/2012/07/especial-flagrantes-de-trabalho-escravo-na-industria-textil-no-brasil/>>. Acesso em: 18 mar. 2016.

REVISTA PROTEÇÃO. **Anuário Brasileiro Proteção**. Novo Hamburgo: Revista Proteção, 2014.

ROBERTS, S. Supply chain specific? Understanding the patchy success of ethical sourcing initiatives. **Journal of business ethics**, v. 44, n. 2-3, p. 159–170, 2003.

SACHS, I. **Inclusão social pelo trabalho**: desenvolvimento humano, trabalho decente e o futuro dos empreendedores de pequeno porte. Rio de Janeiro: Editora Garamond, 2003.

SACHS, I. **Desenvolvimento incluyente, sustentável e sustentado**. São Paulo: Editora Garamond, 2008.

SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Editora Garamond, 2009.

SAKAMOTO, M. K.; FEDATO, C. Gestão de oportunidades de negócios em sustentabilidade urbana na Siemens. In: KRUGLIANSKAS, I.; PINSK, V. C. (Eds.). **Gestão Estratégica da Sustentabilidade**. São Paulo: Elsevier, 2014. p. 229.

SCHWARTZ, M. S.; CARROLL, A. B. Corporate social responsibility: A three-domain approach. **Business ethics quarterly**, v. 13, n. 04, p. 503–530, 2003.

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, 2008.

SHAW, D.; KOUMBIS, D. **A compra profissional de moda**. São Paulo: Gustavo Gili, 2014. v. 2014.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. **Florianópolis, UFSC**, v. 5, n. 6, 2001.

SOUZA, C. M.; SABRÁ, F. Planejar é preciso: a cadeia de fornecedores no planejamento de coleção de moda. In: SABRÁ, F. (Ed.). **Inovação, Estudos e Pesquisas**: Reflexões para o universo têxtil e de confecção. Rio de Janeiro: Estação das Letras e Cores, 2012. p. 125–136.

SPRINKLE, G. B.; MAINES, L. A. The benefits and costs of corporate social responsibility. **Business Horizons**, v. 53, n. 5, p. 445–453, 2010.

TEWARI, M. Successful adjustment in Indian industry: The case of Ludhiana's woolen knitwear cluster. **World Development**, v. 27, n. 9, p. 1651–1671, 1999.

TREPTOW, D. **Inventando moda**: planejamento de coleção. [s.l.] D. Treptow, 2003.

TURKER, D.; ALTUNTAS, C. Sustainable supply chain management in the fast fashion industry: An analysis of corporate reports. **European Management Journal**, v. 32, n. 5, p. 837–849, 2014.

TUTIA, R. **A gestão da cadeia de suprimentos e o outsourcing como estratégia da manufatura do vestuário de moda**. 2008. 167 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)—Universidade Paulista, São Paulo, 2008.

UNIETHOS. **Gestão de fornecedores na cadeia da moda**. São Paulo: Uniethos, 2015.

VEIGA, J. E. **A emergência socioambiental**. São Paulo: Senac, 2010.

VERNALHA, H. B.; PIRES, S. R. I. Um modelo de condução do processo de outsourcing e um estudo de caso na indústria de processamento químico. **Revista Produção**, v. 15, n. 2, p. 273–285, 2005.

WILLIAMSON, O. E. The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract, *Journal of Economic Perspectives*. **Journal of Economic Perspectives**, v. 16, n. 3, p. 171–195, 2002.

WILLIAMSON, O. E. Outsourcing: transaction cost economics and supply chain management. **Journal of supply chain management**, v. 44, n. 2, p. 5–16, 2008.

WORKER RIGHTS CONSORTIUM. **2007-2008**: Report to Affiliate Universities and Colleges. [s.l.] WRC, 2008. Disponível em: <[http://www.workersrights.org/linkeddocs/WRCReportToAffiliates\\_20072008.pdf](http://www.workersrights.org/linkedddocs/WRCReportToAffiliates_20072008.pdf)>. Acesso em: 2 mar. 2016.

WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT. Corporate Social Responsibility. **WBCSB**. 1998. Disponível em: <<http://www.wbcds.org/home.aspx>>. Acesso em: 4 abr. 2016.

WORLDWIDE RESPONSIBLE ACCREDITED PRODUCTION. Certification Program. **wrapcompliance.org**. c2016. Disponível em: <<http://www.wrapcompliance.org/certification>>. Acesso em: 12 mar. 2016.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: Planejamento e método. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZADEK, S. The Path to Corporate Responsibility. **Harvard Business Review**, v. 82, n. 12, p. 1–11, 2004.

## APÊNDICE A - Perguntas para a ABVTEX

### **Estrutura, Panorama, história e Objetivo do Programa de Certificação da ABVTEX**

- O que motivou e como foi o processo de criação do programa de certificação?
- A criação do programa baseou-se em quais necessidades dos varejistas?
- A criação do programa baseou-se em algumas normas e leis?
- Qual o objetivo principal da criação do programa de certificação de fornecedores ABVTEX?
- Quais os principais varejistas que contribuíram no início?
- Como está estruturada hierarquicamente a coordenação do programa de certificação?

### **Programa de Auditoria**

- Como são realizadas as auditorias?
- Quais são as formas de registro de informação utilizadas pelo auditor?
- As auditorias são realizadas de forma anunciada ou não anunciada?
- Quem seleciona os auditores e quais são os quesitos para ser um auditor?
- Em relação as auditorias de certificação, a ABVTEX realiza algum acompanhamento in loco dos auditores?
- Há algum controle dos varejistas na utilização de somente fornecedores certificados pela ABVTEX?
- Se houver a utilização de fornecedores e subcontratados não certificados, o que ocorre com esse varejista, há alguma penalidade?
- Após a certificação a base de fornecimento continua a ser observada ou acompanhada? De que forma?
- A ABVTEX divulga publicamente os resultados das auditorias realizadas? Porque?
- Existe uma lista pública de fornecedores e subcontratados certificados no programa? Se não porquê?

- A quantidade de fornecedores certificados é suficiente para atender a necessidade dos associados?
- A ABVTEX pretende expandir seu programa de certificação a nível internacional?

### **Fornecedores**

- Quais as vantagens e desvantagens de ser certificada pela ABVTEX?
- Há um espaço de diálogo na ABVTEX para que a base de fornecimento certificado possam se manifestarem, serem ouvidas?
- Como são tratadas essas reclamações?

### **Relacionamento da ABVTEX com órgãos e entidades**

- Quais as ações/postura que a ABVTEX tem em frente a uma não conformidade grave durante uma auditoria de certificação?
- Caso uma empresa seja autuada pelo MTE em relação a trabalho escravo, infantil, etc. qual é a postura da ABVTEX frente a essa empresa?
- Como é o relacionamento da ABVTEX junto aos órgãos governamentais?
- Existe alguma parceria junto a entidade de classe, meio acadêmico, técnico (faculdade, cursos técnicos, assessoria a empresa ex.: SEBRAE)
- Para melhorar o desenvolvimento do programa e da cadeia de fornecedores e subcontratados?
- A ABVTEX, atua junto ao governo para implementar políticas públicas que visam a melhoria da cadeia produtiva têxtil?
- Como são realizadas as melhorias no programa de certificação?
- Há um comitê corporativo para decidir ações de melhoria?
- Há representante de entidades de classe, fornecedores, ongs e governo?
- Há discussão comerciais dentro do programa, para padronização do valor pago por peça?
- Qual é a visão dos órgãos públicos (MTE, MPT) em relação ao programa de certificação?

**Questões pendentes da Entrevista realizada no dia 16/05/2016 enviada por e-mail**

- Quantos fornecedoras e subcontratados hoje (2016) estão certificadas pelo programa ABVTEX?
- Quantos fornecedoras e subcontratadas foram certificadas por ano?
- Quantos fornecedoras e subcontratadas foram suspensos no programa por ano? E quais foram os principais motivos da suspensão?
- Quantidade de funcionários que a cadeia de fornecedores e subcontratados atual possui? E desde o início (2010)?
- Quantidade de fornecedores e subcontratados aprovados/ano (desde 2010)?
- Quantidade de Fornecedores e subcontratados reprovados/ano (desde 2010)?
- Quantidade de auditorias realizadas desde o início do programa nos fornecedores e subcontratados?
- Qual a quantidade de subcontratados por fornecedores? Ex. 0 a 10, 11 a 20; 21 a 30, 31 a 40, 41 a 50, 51 a 60, acima de 60
- Quantidade de empresas que estão desde o início do programa (2010-2011)?
- Atualmente qual é a porcentagem dos fornecedores e subcontratados que estão em plano de ação? Levando em conta o mês de maio/2016.
- Qual é a quantidade de fornecedores e subcontratados (que estão certificados atualmente) por estado ou região?
- Qual o percentual de auditorias que os fornecedores e subcontratados são aprovados sem o follow-up por ano?
- Tempo médio que os fornecedores e subcontratados permanecem no programa?
- Total de incidência por item/ano?

## **APÊNDICE B - Perguntas para os Varejistas**

### **Compras**

- A empresa possui uma política de responsabilidade social corporativa?
- A empresa desenvolve, compra produtos desenvolvidos pelos fornecedores ou atua conjuntamente?
- Como é conduzido a emissão dos pedidos? Por meio de previsão ou conforme demanda?
- Como é o processo de homologação de novos fornecedores?
- Há uma política de compra, onde leva-se em conta o fator de índice de conformidade do fornecedor?
- Em relação a política de compra, a empresa trabalha com custo aberto com o fornecedor, para pagar o preço justo da peça?
- Quem decide o valor a ser pago/cobrado e a forma de pagamento?
- Quais são os métodos de decisão para precificação dos serviços?
- Como é realizada a negociação entre varejista e fornecedor?
- Contrato de prestação de serviço ou de fornecimento é redigido pelo fornecedor ou pelo varejista? As cláusulas são estabelecidas de comum acordo entre fornecedor e varejista?

### **ABVTEX**

- Quando e porque a empresa se tornou uma signatária do programa ABVTEX?
- A empresa possui uma área de destinada ao monitoramento do programa de certificação ABVTEX?
- Existe algum outro processo interno de monitoramento realizado pela empresa na sua cadeia de fornecedores?
- Porque a sua empresa realiza auditoria nos fornecedores e subcontratados que já estão certificados pelo programa ABVTEX?

### **Cadeia de Fornecimento**

- Quantidade de fornecedores e subcontratados?



- A empresa possui fornecedores nacionais e Internacionais? De quais países e qual é o percentual que é produzido no Brasil e internacional?
- Em relação ao número de funcionários a empresa tem o conhecimento do porte das empresas que constituem sua cadeia de fornecimento?
- A empresa tem conhecimento do número de trabalhadores da sua cadeia de fornecimento?
- Quais são os sistemas de gestão que a empresa mantém sobre a sua cadeia de fornecimento?
- Qual é a relação da empresa com a cadeia de fornecimento? (Fornecedores e subcontratados). Há vínculos duradouros?
- A empresa sabe o tempo médio em que os fornecedoras e subcontratados permanecem na sua base de fornecimento? Há esse estudo?
- Há um controle do fluxo de entrada e saída de fornecedores, e se preocupa em saber as razões, pelas quais há essa entrada e saída?
- O varejista possui um mapeamento de risco da sua cadeia de fornecimento?
- O varejista possui código de conduta para orientar e exigir o cumprimento da legislação vigente por parte de seus fornecedores?
- O varejista possui contratos de fornecimentos? Esses preveem rescisão caso sejam encontradas irregularidades pelo fornecedor ou pelo subcontratado? Em quais circunstâncias?

### **Equipe de auditoria de conformidade**

- Como é formada a equipe de auditoria e quanto é o investimento no setor?
- A empresa possui capacitação para os funcionários que atuam auditando a cadeia de fornecimento? Como é qual rotina?
- O programa é apoiado pela alta direção da empresa e como é visto pela companhia como um todo?
- Abaixo de qual setor fica o programa?
- Qual o objetivo da criação do programa de certificação de fornecedores? Porque foi criado?

- Quais são os tipos de auditorias realizadas nos fornecedores e subcontratados, e essas são não anunciadas ou com data programada junto aos fornecedores?
- Existe um sistema de avaliação ou um índice de classificação que permite verificar a performance dos fornecedores frente aos requisitos de responsabilidade social? Se sim, esse sistema é integrado com os outros setores (qualidade e compra) é um fator a ser considerado no momento de negociação com o fornecedor para novos pedidos?
- Como é realizado o processo de monitoramento da cadeia de fornecedores em relação responsabilidade social?
- Como é o procedimento para fornecedores e subcontratados que não atendem os requisitos mínimos estabelecidos nas auditorias de RS? (Plano de ação ou já é descredenciado)
- Quantas auditorias já foram realizadas? Qual é o percentual de auditoria realizado na cadeia anualmente?
- Quantos fornecedores existiam antes da implantação do programa de auditoria de RS e quantos existem hoje? (Aumentou ou diminuiu)

### **Relacionamento entre fornecedor e varejista**

- Há algum sistema de compartilhamento de informações entre a empresa e os fornecedores?
- Há fornecedores estratégicos ou parceiros? Quantos são?
- A empresa realiza reuniões com seus fornecedores para discutir melhorias ou mudanças nos processos de auditorias?
- A empresa possui algum programa de desenvolvimento de fornecedores baseado nos critérios preestabelecidos na responsabilidade social?
- Em relação a transparência, é de conhecimento público a relação de fornecedores da empresa?
- Além do processo de auditoria, há outras ações para melhoria da cadeia? A empresa procura divulgar externamente essas ações de melhoria da cadeia?

- A empresa considera que depois da implantação do programa de certificação ABVTEX, houve uma melhora na adequação a legislação vigente por parte dos fornecedores?
- Em relação a organização do trabalho na cadeia de fornecedores, como vocês classificariam essa? Atendiam as exigências ou apresentava muitas fragilidades?
- A empresa pode fazer uma lista das principais não conformidades encontradas nos fornecedores e subcontratados?

### **Relacionamento externo**

- Como é o relacionamento da empresa junto aos órgãos governamentais?
- A empresa possui algum TAC afirmado junto ao MTE?
- Existe alguma parceria junto a entidade de classe para melhorar o desenvolvimento do programa?
- A empresa, atua junto ao governo para implementar políticas públicas que visam a melhoria da cadeia produtiva têxtil?

## APÊNDICE C - Pesquisa *survey* destinada aos fornecedores de vestuário de moda

Esta pesquisa é confidencial e tem por objetivo estudar e analisar os impactos percebido resultantes do programa de certificação de fornecedores da Associação Brasileira do Varejo Têxtil (ABVTEX).

Comporá uma parte da dissertação de mestrado, da Mestranda Rita de Cássia Lopes em Têxtil e Moda da Universidade de São Paulo.

Nesta pesquisa, vocês encontrarão perguntas fechadas, de múltipla escolha e aberta. É de extrema importância sua contribuição nas respostas, procurando manter a ética e transparência.

Obrigada pela disposição em responder o questionário, que irá possibilitar a obtenção de resultados para melhor compreensão das questões relacionadas com a problemática em análise.

### Para quais empresas signatárias do programa ABVTEX a empresa fornece produtos?

<input type="checkbox"/> Marisa	<input type="checkbox"/> Renner	<input type="checkbox"/> C&A
<input type="checkbox"/> Inbrands	<input type="checkbox"/> Restoque	<input type="checkbox"/> Hering
<input type="checkbox"/> Zara	<input type="checkbox"/> Caedu	<input type="checkbox"/> GEP
<input type="checkbox"/> Calvin Klein	<input type="checkbox"/> Carrefour	<input type="checkbox"/> Centauro
<input type="checkbox"/> Grupo Pão de açúcar	<input type="checkbox"/> Leader	<input type="checkbox"/> MOfficer
<input type="checkbox"/> Netshoes	<input type="checkbox"/> Pernambucanas	<input type="checkbox"/> Riachuelo
<input type="checkbox"/> Seller	<input type="checkbox"/> WalMart	<input type="checkbox"/> Zelo

### Há quanto tempo a empresa está atuando no mercado?

de um à 5 anos

de 6 à 10 anos

de 11 à 15 anos

de 16 à 20 anos

Acima de 21 anos

### A empresa iniciou suas atividades já formalizadas?

Sim

Não

### A empresa é familiar ou conta com acionista, sócios etc.?

Familiar

Acionista

Sócio

Outros

**Qual é o grau de instrução escolar que o proprietário, sócios, acionistas etc. possuem?**

- Não alfabetizado
- Fundamental (primeiro grau) completo
- Ensino Médio (segundo grau) completo
- Superior completo
- Pós graduação completo
- Mestrado/Doutorado

**Quantos funcionários a empresa possui?**

- Até 19 funcionários.
- De 20 à 99 funcionários.
- De 100 à 499 funcionários.
- Mais de 500 funcionários.


**Qual é a receita bruta anual da empresa?**

- Até R\$ 360.000,00
- De R\$ 360.000,01 até R\$ 3.600.000,00
- De R\$ 3.600.000,01 até R\$ 10.000.000,00
- De R\$ 10.000.000,01 até 60.000.000,00
- Acima de R\$ 60.000.000,00

**Qual (is) é o tipo (s) de produto (s) que a empresa produz?**

- Plano
- Malha
- Jeans
- Lingerie
- Cueca
- Meia
- Calçados e acessórios

**Qual é a capacidade produtiva da empresa mensal (peças/mês)?**



**A empresa, conta com auxílio de algum (s) dos organismos listados abaixo para implementar melhorias da cadeia produtiva?**

- Varejista
- Sindicatos
- Órgãos governamentais
- ABIT
- ABVTEX
- SEBRAE
- Outros
- Não conta com ajuda

### A empresa terceiriza alguma etapa do processo produtivo?

- Corte
- Costura
- Lavanderia
- Estamparia
- Bordado
- Tinturaria
- Acabamento
- Não terceiriza

### Qual é quantidade de subcontratados que sua cadeia produtiva possui?

- de 1 a 5 subcontratados
- de 6 a 10 subcontratados
- de 11 a 20 subcontratados
- de 21 a 30 subcontratados
- de 31 a 40 subcontratados
- mais que 40 subcontratados
- Não possui subcontratado

### A empresa é certificada no programa ABVTEX há quanto tempo?

- menos de 1 ano
- de 1 a 2 anos
- de 3 a 4 anos
- de 5 a 6 anos
- Não possui certificação

### Em relação ao programa de certificação ABVTEX, de que forma a empresa aderiu?

- Espontânea
- Pressionada pelo varejista

### Justifique sua resposta da pergunta anterior.

 Escreva um parágrafo

### Quais as principais dificuldades que a empresa teve em relação ao processo de certificação e manutenção do programa ABVTEX?

- Financeira, custo com o processo de certificação
- Falta de Conhecimento da legislação trabalhista
- Suporte técnico por parte dos varejistas
- Falta de informação da ABVTEX
- Custo com o processo de adequação da empresa
- Nenhuma dificuldade
- Outra

Escreva sua resposta

**Qual foi o custo para sua adequação em relação ao padrão requerido pela certificação ABVTEX?**

- até R\$ 2.000
- de R\$ 2.001 à R\$ 5.000
- de R\$ 5.001 à R\$ 10.000
- de R\$ 10.000 à R\$ 20.000
- Acima de R\$ 20.000

**Quais são os benefícios que a empresa obteve com o programa de certificação ABVTEX?**

- Abertura de mercado para outras varejistas
- Cumprimento da legislação trabalhista e ambiental
- Competição justa por preço de venda
- Profissionalização da empresa
- Diminuição do risco de atuação por órgãos governamentais
- Nenhum benefício
- Outra

Escreva sua resposta

**Como é estabelecido o preço pago pelo produto/serviços?**

- Em comum acordo
- Pelo varejista
- Pela empresa

**A empresa conta com auditoria interna, para manter e avaliar seus subcontratados?**

- Sim
- Não

**Como é realizado o monitoramento pela empresa na sua cadeia de subcontratados?**

- Não monitoro
- Auditor interno
- Auditor terceirizado
- Não tenho subcontratado

**Em relação aos subcontratados, de que forma a empresa auxiliou no processo de certificação ABVTEX?**

- Recursos financeiros
- Consultoria
- Não ajudou

**Houve um aumento no custo de produção dos seus subcontratados após o início do programa abvtex**

- Sim
- Não

**Em relação entre as auditorias dos varejistas e as auditorias ABVTEX, em qual modelo a empresa sente maior confiabilidade?**

- Varejista
- ABVTEX
- Nenhuma

**Justifique sua resposta a pergunta anterior.**

Escreva um parágrafo

**A empresa concorda em receber auditorias tanto dos varejistas quanto da ABVTEX?**

Sim

Não

**Justifique a resposta anterior**



Escreva um parágrafo

**Pensando na evolução do programa de certificação ABVTEX, a empresa concorda em tornar pública a lista de todas as empresas certificadas pelo programa?**

Sim

Não

**Justifique sua resposta anterior.**



Escreva um parágrafo

**A empresa considera correto os varejistas cobrarem certificação dos fornecedores nacionais e não cobrarem do internacional? Justifique sua resposta.**



Escreva um parágrafo

**A empresa considera importante o programa de certificação ABVTEX?**

Nada importante

Pouco importante

Importante

Muito importante

Indispensável

**Qual é o grau de satisfação com o programa de certificação ABVTEX?**

Insatisfeito

Pouco satisfeito

Satisfeito

Muito satisfeito

**Justifique sua resposta anterior.**



Escreva um parágrafo