

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

MARINA NUNES GONÇALVES LIRA

ANÁLISE DA *PERFORMANCE* SOCIAL CORPORATIVA:
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR
CALÇADISTA

JOÃO PESSOA - PB

2018

MARINA NUNES GONÇALVES LIRA

**ANÁLISE DA *PERFORMANCE* SOCIAL CORPORATIVA:
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR
CALÇADISTA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal da Paraíba, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a. Maria de Lourdes Barreto Gomes

Coorientadora: Prof.^a Dr.^a Mariana Moura Nóbrega

JOÃO PESSOA - PB

2018

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

L768a Lira, Marina Nunes Gonçalves.

Análise da performance social corporativa : estudo de caso em uma empresa do setor calçadista / Marina Nunes Gonçalves Lira. - João Pessoa, 2018.
140 f. : il.

Orientação: Maria de Lourdes Barreto Gomes.

Coorientação: Mariana Moura Nóbrega.

Dissertação (Mestrado) - UFPB/CT.

1. Performance social corporativa. 2. Responsabilidade social corporativa. 3. Avaliação. 4. Setor calçadista. 5. Sustentabilidade empresarial. I. Gomes, Maria de Lourdes Barreto. II. Nóbrega, Mariana Moura. III. Título.

UFPB/BC

CDU 005.35(813.3)



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROG. DE PÓS-GRAD. EM ENG. DE PRODUÇÃO

Ata da 619ª Apresentação Pública de
Dissertação da Mestranda **Marina Nunes
Gonçalves Lira** para obtenção do grau de
Mestre em Engenharia de Produção na
área de Gestão da Produção, na linha de
Ergonomia, Inovação e Sustentabilidade.

O Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção abriu sua sexcentésima décima nona apresentação pública de dissertação, às nove horas do dia trinta de agosto de dois mil e dezoito, na Sala Acacia, onde se reuniu a Banca Examinadora composta pelos professores: **Maria de Lourdes Barreto Gomes**, Dra. (Orientadora), **Ricardo Moreira da Silva**, Dr. (Examinador Interno), **Mariana Moura Nobrega**, Dra. (Examinadora Externa – UFPB/CT – Departamento de Engenharia de Produção) e **Aldo Leonardo Cunha Callado**, Dr. (Examinador Externo – UFPB/CCSA - Departamento de Finanças e Contabilidade), sendo designada pela Portaria 021/2018-PPGEP para avaliar o trabalho “**Análise da Performance Social Corporativa: Estudo de Caso em uma Empresa do Setor Calçadista**”, de autoria da mestranda **Marina Nunes Gonçalves Lira**, candidata ao título de Mestre em Engenharia de Produção, na área de Gestão da Produção. Além dos examinadores e da mestranda, compareceram, familiares, convidados e representantes do corpo discente e docente. Iniciada a sessão a Profa. Maria de Lourdes, na qualidade de presidente da Banca Examinadora, apresentou aos presentes qual a finalidade da reunião e os seus procedimentos de encaminhamento. A seguir, passou a palavra a mestranda para que em prazo regimental fizesse oralmente a exposição sucinta de seu trabalho. Concluída a apresentação, a senhora presidente solicitou à banca examinadora que tecessem seus comentários. Na sequência, a banca reuniu-se em caráter



secreto, a proceder julgamento e avaliação da dissertação, decidindo atribuir o conceito **APROVADO**, concedendo assim o grau de mestre em Engenharia de Produção na área de Gestão da Produção a **Marina Nunes Gonçalves Lira**. Nada mais havendo a tratar, a senhora presidente agradeceu a presença de todos e encerrou a sessão, sugerindo por recomendação dos membros da banca que o prazo máximo para providenciar as correções e entregar os volumes da dissertação na Secretaria do Programa é de 60 dias a partir desta data. Para constar, eu, Ana Araújo Silva, secretária do PPGEPP, lavrei a presente Ata que assino juntamente com o presidente e demais membros da Banca Examinadora e a candidata. João Pessoa - PB, 30 de agosto de 2018.

[Redacted]
Ana Araújo Silva
Secretária

[Redacted]
Maria de Lourdes B. Gomes, Dra.
Presidente da Mesa

[Redacted]
Ricardo Moreira da Silva, Dr.
Examinador Interno

[Redacted]
Aldo Leonardo Cunha Callado, Dr.
Examinador Externo

[Redacted]
Mariana Moura Nobrega, Dra.
Examinadora Externa

[Redacted]
Marina Nunes Gonçalves Lira
Mestranda

Ao Deus todo poderoso digno de toda honra e glória pelo dom da vida e por iluminar e abençoar minha trajetória. Por todas as oportunidades a mim fornecidas, e as que ainda virão.

Aos meus pais, Agostinho e Eleoní, e minha irmã Aline, que sempre foram motivos de orgulho e admiração e por estarem comigo em toda e qualquer circunstância, dando o suporte necessário para a conquista deste sonho.

Aos meus familiares e amigos por todo incentivo.

À minha orientadora Maria de Lourdes, por toda paciência e orientação, sendo uma referência para a vida profissional e pessoal.

Aos professores presentes na banca Prof. Ricardo Moreira, Prof. Aldo Callado e Prof. Mariana Moura por aceitarem o convite e por todas as sugestões de melhorias que tanto contribuíram para o aperfeiçoamento do meu conhecimento.

Aos demais professores do PPGEF que, com certeza, ficarão sempre marcados em minha trajetória profissional como exemplos.

A Erivaldo Lopes, pela presteza em me ajudar sempre que necessário.

Aos funcionários do PPGEF, em especial a Ana, por toda atenção e paciência.

Aos queridos amigos conquistados nestes anos, em especial Débora, Mayara e Giane, que tanto incentivaram e ajudaram.

A empresa objeto de estudo por abrir as portas e confiar na pesquisa.

Ao CNPq pelo apoio financeiro durante todo o mestrado.

A todos o meu muito obrigada!

RESUMO

A *Performance Social Corporativa* se tornou uma importante ferramenta para as organizações que visam sua sustentabilidade empresarial, dessa forma, investir nesta perspectiva está cada vez mais interessante para os gestores. Sendo assim, esta pesquisa objetiva analisar e compreender as práticas da PSC em uma empresa de pequeno porte do setor calçadista da cidade de Campina Grande. A escolha deste setor econômico ocorreu devido a sua forte influência no contexto da economia e sociedade campinense. Para tanto, a fim de analisar estas práticas de modo pragmático, optou-se por utilizar o modelo de Nóbrega (1979), visto sua perspectiva de *performance* sob a ótica *multi-stakeholder*, abrangendo diversos aspectos simultaneamente. Para operacionalizar o estudo, os dados foram coletados por meio de questionários e entrevistas. Os questionários auxiliam na compreensão das expectativas, percepções e, conseqüentemente, as avaliações dos grupos para questões sociais inerentes as suas realidades enquanto *stakeholder*, as entrevistas, por sua vez, foram realizadas com os gestores para obter respaldo de comparar a visão dos *stakeholders* com a da empresa. Dados quantitativos, obtidos através dos questionários, foram analisados através do Teste de Fisher e Wilcoxon, assim como a Estatística Descritiva, com auxílio do *software Microsoft Office Excel* (versão 2016) e *software R-project* (versão 3.4.4). Sobre os dados qualitativos, recebidos por meio das entrevistas, foi realizada a Análise de Conteúdo com o auxílio do Atlas TI. Os resultados mostraram pontos críticos que a empresa necessita focar a fim de garantir a melhor relação para com os *stakeholders*, bem como questões que as quais estão bem avaliadas.

Palavras-chave: *Performance Social Corporativa*. Responsabilidade Social Corporativa. Avaliação. Setor calçadista.

ABSTRACT

Corporate Social Performance has become an important tool for organizations that aim for corporate sustainability, therefore, investing in this perspective is increasingly interesting for managers. Therefore, this research aims to analyze and understand CSP practices in a small company in the footwear sector in the city of Campina Grande. The choice of this economic sector was due to its strong influence in the context of the economy and society in Campinas. Therefore, to analyze these practices in a pragmatic way, we chose to use Nóbrega's model (1979), given its performance perspective from a multi-stakeholder perspective, covering several aspects simultaneously. To operationalize the study, data were collected through questionnaires and interviews. The questionnaires helped to understand the expectations, perceptions and, consequently, the groups' assessments of social issues inherent to their realities as stakeholders. The interviews, in turn, were carried out with managers to obtain support for comparing the stakeholders' vision with the of the company. Quantitative data, obtained through questionnaires, were analyzed using the Fisher and Wilcoxon Test, as well as Descriptive Statistics, with the aid of Microsoft Office Excel software (version 2016) and R-project software (version 3.4.4). Content Analysis was carried out on the qualitative data, obtained through interviews, with the help of Atlas TI. The results showed critical points that the company needs to focus on to guarantee the best relationship with stakeholders, as well as issues that are being well evaluated.

Keywords: *Social Corporate Performance. Social Corporate Responsibility. Footwear industry.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Participação no número de pares exportados por estado em 2013	18
Figura 2 - Triple Bottom Line da Sustentabilidade	22
Figura 3 - Linha do tempo da evolução da RSC de 1950 a 1990	27
Figura 4 - A pirâmide de Responsabilidade Social Corporativa	30
Figura 5 - Categorias da Responsabilidade Social	33
Figura 6 - Categorias de responsividade social	34
Figura 7 - Modelo de Desempenho Social Corporativo	35
Figura 8 - Modelo de Desempenho Social Corporativo	37
Figura 9 - Modelo Bidimensional da Responsabilidade Social Corporativa.....	41
Figura 10 - Teoria dos <i>stakeholders</i>	46
Figura 11 - Tipologia dos <i>stakeholders</i>	47
Figura 12 - Ilustração do modelo de Nóbrega (2016)	49
Figura 13 - Filantropia x compromisso social	51
Figura 14 - Processo produtivo de calçados	53
Figura 15 - Cadeia produtiva de calçados	54
Figura 16 - Principais produtores de calçados	55
Figura 17 - Produção por região em 2015	57
Figura 18 - Principais estados produtores de calçados	58
Figura 19 - Classificação da pesquisa	61
Figura 20 - Etapas da pesquisa	63
Figura 21 - RSL	68
Figura 22 - Instrumento de pesquisa (EM _{func})	72
Figura 23 - Instrumento de pesquisa (PM _{func})	73
Figura 24 - Escala de RDAP	74
Figura 25 - Escala RDAP com definições por grupo	74
Figura 26 - Organograma empresarial.....	77
Figura 27 - Proporções e porcentagens para funcionários.....	79
Figura 28 - Proporções e porcentagens para clientes	89
Figura 29 - Rede de ligações para entrevista	87
Figura 30 - Importância do colaborador	88
Figura 31 - Valores éticos e transparência.....	89
Figura 32 - Estima ao cliente	90
Figura 33 - Comunidade e meio ambiente.....	91

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição de clientes, dos últimos dois anos, por estado	78
Gráfico 2 - Resultados por responsabilidade para funcionários	81
Gráfico 3 - AP_{func}	82
Gráfico 4 - $RDAP_{func}$	84
Gráfico 5 - $RDAP_{func}$ para questões validas	85
Gráfico 6 - Satisfação dos funcionários	87
Gráfico 7 - Resultados por Responsabilidades para clientes	90
Gráfico 8 - $RDAP_{cli}$	92
Gráfico 9 - $RDAP_{cli}$	93
Gráfico 10 - $RDAP_{cli}$ com as respostas válidas	94
Gráfico 11 - Satisfação dos clientes	96

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceitos de Responsabilidade Social Corporativa.....	25
Quadro 2 - Três desafios da Responsabilidade Social sobre o PSC.....	36
Quadro 3 - Diferenças entre a responsabilidade pública e a responsividade social	37
Quadro 4 - Modelo de Desempenho Social Corporativo	38
Quadro 5 - Princípios da RSC	39
Quadro 6 - Síntese de modelos da RSC.....	44
Quadro 7 - RSL	65
Quadro 8 - RDAP _{func} por questão	86
Quadro 9 - RDAP _{cli} por questão	95
Quadro 10 - Agrupamento das questões sociais.....	97

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

RSC - Responsabilidade Social Corporativa
RSE - Responsabilidade Social Empresarial
DSC - Desempenho Social Corporativo
PSC - *Performance* Social Corporativa
PMEs - Pequenas e Médias Empresas
EM - Expectativa de motivação
PM - Percepção de Motivação
AM - Avaliação de motivação
EP - Expectativa de Postura
PP - Percepção de Postura
AP - Avaliação da Postura
RDAP - Reativa Defensiva Acomodada e Proativa
NA - Nenhuma alternativa
ONGs - Organizações não governamentais
TS - Teoria dos *Stakeholders*
TBL - *Tripple Bottom Line*
RSC2 - Responsividade Social Corporativa 2
CED - *Committee for Economic Development*
GRI - *Global Reporting Initiative*
RS - Responsabilidade Social
ADCE - Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas
IBASE - Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas
ICE - Instituto de Cidadania Empresarial
OSCIP - Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
ABDI - Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial
CGEE - Centro de Gestão e Estudos Estratégicos
GIFE - Fundação Abrinq e o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas
ABICALÇADOS - Associação Brasileira de Indústrias e Calçados

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.2	OBJETIVOS	17
1.2.1	OBJETIVO GERAL	17
1.2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
1.3	JUSTIFICATIVA	18
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	21
2	REVISÃO DA LITERATURA	22
2.1	PERFORMANCE SOCIAL CORPORATIVA SOB A ÓTICA DA RSC	22
2.1.1	EVOLUÇÃO DA PERFORMANCE SOCIAL CORPORATIVA.....	26
2.1.2	PROPOSTAS DE MODELOS DA AVALIAÇÃO DA PSC.....	31
2.1.2.1	Modelo tridimensional de <i>performance</i> social de Carroll (1979)	31
2.1.2.2	Modelo de <i>Performance</i> Social Corporativo de Wartick e Cochran (1985)	35
2.1.2.3	Modelo Corporate Social Revisited de Wood (1991)	38
2.1.2.4	Modelo de Quazi e O'Brien (2000)	40
2.1.2.5	Modelo de Garriga e Melé (2004)	43
2.1.2.6	Teoria dos <i>Stakeholders</i>	44
2.2	AVALIAÇÃO DA PSC NA ÓTICA DOS STAKEHOLDERS.....	48
2.2.1	RSC NO BRASIL	50
2.3	SETOR CALÇADISTA.....	52
2.4	CONSIDERAÇÕES FINAIS DA SEÇÃO	59
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	61
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	61
3.2	FASES DA PESQUISA	62
3.2.1	PRÉ-EMPÍRICA.....	63
3.2.1.1	Definição do tema.....	63
3.2.1.2	Revisão da Literatura.....	63
3.2.1.2.1	Definição do modelo	69
3.2.2	FASE EMPÍRICA	70
3.2.2.1	Elaboração e validação do instrumento de pesquisa	70
3.2.2.2	Objeto de estudo e coleta de dados.....	70
3.2.2.3	Análise dos dados	71
3.2.2.3.1	Avaliação das responsabilidades – motivações	72
3.2.2.3.2	Avaliação das Responsividades – Postura.....	73

3.2.2.3.3	Avaliação das saídas – satisfação	75
3.2.2.3.4	Avaliação das entrevistas com os gestores	75
3.3	CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO	76
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	77
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA OBJETO DE ESTUDO.....	77
4.2	AVALIAÇÃO DO GRUPO 1: FUNCIONÁRIOS	79
4.2.1	AVALIAÇÃO DA RSC (MOTIVAÇÕES) SOB A ÓTICA DOS FUNCIONÁRIOS	79
4.2.2	RESPONSIVIDADE CORPORATIVA ATRAVÉS DE POSTURA ORGANIZACIONAL PARA FUNCIONÁRIOS.....	82
4.2.3	SATISFAÇÃO ATRAVÉS DAS QUESTÕES SOCIAIS PARA FUNCIONÁRIOS	86
4.3	AVALIAÇÃO DO GRUPO 2: CLIENTES	87
4.3.1	RESPONSABILIDADES ATRAVÉS DAS MOTIVAÇÕES EMPRESARIAIS PARA CLIENTES.....	88
4.3.2	RESPONSIVIDADE ATRAVÉS DA POSTURA EMPRESARIAL PARA CLIENTES	91
4.3.3	SATISFAÇÃO ATRAVÉS DE QUESTÕES SOCIAIS PARA CLIENTES.....	96
4.4	AVALIAÇÃO DA EMPRESA.....	96
4.5	CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO	91
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	93
5.1	CONCLUSÕES.....	93
5.2	ATENDIMENTO AOS OBJETIVOS	94
5.3	LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS.....	96
	REFERÊNCIAS	98
	ANEXOS	111
	ANEXO A – EXPORTAÇÕES ACUMULADAS.....	112
	ANEXO B – QUADRO MENSAL DAS EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE CALÇADOS	113
	ANEXO C – EXPORTAÇÃO BRASILEIRA DE CALÇADOS POR ESTADO	114
	114
	ANEXO D – QUESTIONÁRIO PARA FUNCIONÁRIOS	115
	ANEXO E – QUESTIONÁRIO PARA CLIENTES.....	121
	ANEXO F - ENTREVISTA COM GESTOR.....	127

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo trata da introdução do estudo aqui realizado. Para tanto, apresenta a caracterização do tema proposto, especificando o problema de pesquisa. Em seguida, explicitam-se os objetivos que se pretende atingir com o tema em questão para justificar a relevância do estudo tanto no âmbito acadêmico quanto para a empresa que foi pesquisada. Finaliza-se mostrando a estruturação do trabalho.

1.1 Tema e Problema de Pesquisa

Muito se fala sobre questões morais e éticas que as empresas devem possuir para alcançar um nível organizacional satisfatório perante a comunidade na qual está inserida. Paralelamente, existe também a necessidade de haver a conduta socioambiental, onde se inclui a preservação ambiental e a Responsabilidade Social Corporativa. Araújo (2012) afirma que atualmente os gestores têm como desafio promover o crescimento econômico das organizações que comandam, preservando a harmonia e o meio ambiente.

Neste contexto, a Responsabilidade Social Corporativa obteve, como observa Bell e Morse (2008), um aumento na procura de pressupostos sobre o tema, enquanto Joyner e Payne (2002) e Waddock, Bodwell e Graves (2002) compreenderam a grande exigência pela Responsabilidade Social e pelo comportamento ético nas empresas e, consequentemente, em seus líderes.

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC), também denominada de Responsabilidade Social Empresarial (RSE), foi formulada, de fato, segundo Carroll (2015), no período pós Segunda Guerra Mundial, quando impulsionado por mudanças na consciência social, em meados dos anos 60, principalmente em questões sobre direitos civis, das mulheres, dos consumidores e dos movimentos ambientais. Tais mudanças deram início, afirma o autor, ao aumento da relevância do tema, fato que tornou a RSC uma referência e peça central no que tange ao movimento empresarial socialmente consciente, uma vez que, segundo Heslin e Ochoa (2008), foi devido aos problemas socioambientais e suas consequências que as empresas foram em busca de um maior envolvimento com a Responsabilidade Social.

A prática da RSC por parte das empresas se faz importante a partir do momento que entendem que esta se destaca como um instrumento de gestão que auxilia a evitar riscos econômicos às organizações. Neste cenário, os clientes criam expectativas de se relacionar com

empresas éticas, com boa imagem perante o mercado e que ajam de modo ecologicamente responsável (TACHIZAWA, 2009).

De acordo com Gupta (2012), a RSC alcançou destaque no meio empresarial não apenas como respostas a alguns escândalos corporativos, mas também devido ao fato de o desenvolvimento focado em apenas paradigmas econômico não sustentar uma empresa, pois há a necessidade de haver um papel mais proativo por parte da organização, do estado e da comunidade, a fim de obter um equilíbrio entre o crescimento econômico, a sustentabilidade ambiental e uma coesão social. Carroll (1991) afirma que para uma empresa ser socialmente responsável é necessário empenho para obter lucro, ser ética, obedecer as leis e ser uma boa cidadã corporativa.

Porém, em meio à propagação da Responsabilidade Social Corporativa, aumenta também a desconfiança quanto à sua utilização e capacidade de realizar o que propõe e estas críticas só se intensificam à medida que cresce o número de empresas, antes vistas como exemplos virtuosos, comprometidas com escândalos de violação de direitos humanos, desastres ambientais, corrupção e fraude (NÓBREGA, 2016).

Conceitos ligados à RSC foram criados com o objetivo de desenvolver o tema, porém, estudos empíricos sobre o assunto muitas vezes estão envolvidos a aspectos limitados, o que evidencia que a teoria pode não estar compatível com a realidade, impedindo a devida compreensão e avanço do assunto (TRIERWEILLER *et al.*, 2013). De maneira teórica, diversos autores contribuíram para sua evolução com conceitos e modelos e, de acordo com Cortez (2013), dentre os modelos mais difundidos na literatura, os que se ressaltam são as dimensões definidas por Carroll (1991) e o modelo de Desempenho Social Corporativo (DSC) de Wood (1991).

Ainda segundo Cortez (2013), os modelos constituem a estrutura da RSC, porém não prosseguem na prática em si para os líderes das organizações e, dessa forma, surgem as ferramentas para orientar a elaboração e a gestão da Responsabilidade Social. Vale salientar que, uma vez que os modelos subsequentes ao de Carroll (1979) se basearam neste, os demais também tratam da *Performance Social Corporativa* (PSC), já que o primeiro procura estudar esta tese com base na RSC.

Para Vasconcelos *et al.* (2011), atualmente os meios e a maneira pela qual os sistemas produtivos alcançam seus resultados é o que importa, visto que este novo modo de produzir despertou nas empresas um diferencial competitivo e uma nova maneira de atender a expectativa dos consumidores conscientes, fato este que influenciou no aperfeiçoamento dos produtos e/ou serviços, resultando em uma melhoria contínua dos procedimentos e na

minimização dos danos causados ao meio ambiente, além de colaborar com o desenvolvimento social.

Diante disso, surge a *Performance Social Corporativa* na década de 1970, a fim de conciliar os aspectos da Responsabilidade Social Corporativa com a Responsividade Social Corporativa, uma vez reconhecendo que os negócios compreendem obrigações éticas para com a sociedade – chamadas responsabilidades – e devem reagir quanto às pressões sociais de modo pragmático (COCHRAN, 2007) - as responsabilidades.

Corroborando com tal, Wood (2010) afirma que a *Performance Social Corporativa* (PSC) é considerada uma prima da RSC e propõe uma integração entre os negócios e a sociedade, uma vez que envolve questões descritivas e normativas da RSC, da mesma maneira que enfatiza o que as empresas estão alcançando ou propõe, nos aspectos de Responsabilidade Social, práticas e resultados (CARROL; SHABANA, 2010). Assim, a PSC possui o objetivo de combinar a RSC e a Responsividade Social Corporativa, de modo a estimular a conduta ética das empresas, relacionando-as a responsabilidades, mas também, de forma pragmática, respondendo às pressões e demandas impostas pela sociedade, culminando na responsividade social.

Neste contexto, Nóbrega (2016) propõe uma metodologia para avaliar a *Performance Social Corporativa* (PSC) superando os limites das abordagens usuais, instrumental e normativa, sob a ótica multi-*stakeholders*. Tal modelo, com base em Carroll (1979), tem foco em três dimensões: Responsabilidade Social, responsividade social e as saídas sociais (questões). Dessa forma, elementos da RSC, PSC e Teoria de *Stakeholders* foram combinadas para “remoralizar” a RSC.

Nesta conjuntura, entende-se que a *Performance Social Corporativa* deve ser perseguida por todos os setores da atividade econômica. Podemos trazer como exemplo o setor calçadista, considerando sua importância na economia do país, devendo também analisar e adotar ações da RSC. De acordo com a Inteligência de Mercado (2014), este ramo produziu cerca de 19,9 bilhões de pares no mundo em 2013, com um aumento de 5,6%, (um acréscimo de 17,5 bilhões de pares), e o Brasil é responsável por cerca de 4,5% dessa produção, ficando em terceiro lugar no ranking mundial, atrás apenas da China e da Índia. No estado da Paraíba, situado no Nordeste do Brasil, um dos mais fortes setores econômicos é o calçadista, pois tem cerca de 170 empresas formais e consegue empregar em torno de 15 mil colaboradores diretamente (SEBRAE apud NUNES, 2014), o que torna este ramo influente na sociedade e na economia paraibana como um todo.

A Paraíba, especialmente a cidade de Campina Grande, conta com organizações de grande porte no ramo de calçados, tornando-se referência em todo o país. O polo industrial deste setor na cidade abrange diversos municípios, empregando em torno de 10 mil funcionários, sendo responsável pela maior produção de sandálias sintéticas. Quanto às exportações, corresponde a 16% das vendas externas do produto do Brasil, sendo o terceiro estado em exportação no país, além de ser o que mais cresceu nos últimos anos (DEPEC, 2017).

Diante dos dados descritos, fica evidente a grande representatividade do setor calçadista em todo o país. Na cidade de Campina Grande, na Paraíba, este segmento econômico é de extrema importância devido à dimensão social que ele engloba, portanto é pertinente compreender como estão situadas as ações da RSC neste setor, por isso, investigar estas práticas será o alvo desta pesquisa.

A partir disto, é possível perceber que a PSC é uma ferramenta valiosa de gestão empresarial que visa auxiliar a organização fabril como um todo, podendo influenciar, inclusive, o clima organizacional. A PSC precisa estar intrínseca à estratégia corporativa, a fim de ser administrada de maneira que possa otimizar o processo e gerar lucro e vantagem competitiva. Para tanto, com a finalidade de investigar as ações de dada organização de pequeno porte do setor calçadista da Paraíba, considerando o poder de *stakeholders* em qualquer empresa, esta pesquisa pretende analisar a relação entre empresa e seus *stakeholders*, sendo estes os funcionários e clientes. Portanto, questiona-se: **como a empresa do setor calçadista desenvolve as práticas de *performance social corporativa* sob a ótica *multi-stakeholders*?**

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar as práticas da performance social corporativa em empresa do setor calçadista da cidade de Campina Grande – Paraíba.

1.2.2 Objetivos específicos

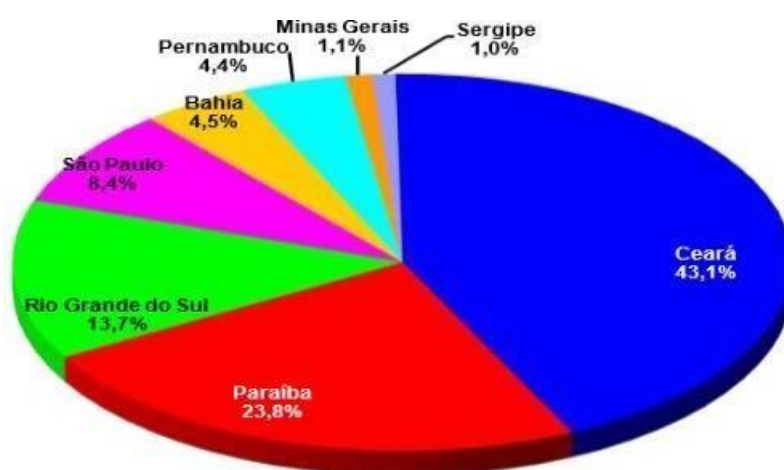
- Compreender as expectativas e percepções dos *stakeholders* para as questões sociais em análise;
- Confrontar resultados e encontrar a avaliação dos *stakeholders* frente às questões;
- Compreender se a PSC faz parte do processo de gestão de estratégia das empresas e como são postas em prática, considerando suas fragilidades e dificuldades.

1.3 Justificativa

Em tempos de crise, todos os setores econômicos do Brasil estão sofrendo com o cenário incerto e obscuro no qual estão inseridos atualmente. Apesar dessa realidade, de acordo com a ABICALÇADOS (2016a), no ano de 2015 foram produzidos 944,2 milhões de pares no Brasil, o que corresponde a uma redução de 5,7% em relação a 2014, além de ter ocorrido uma diminuição na demanda interna por calçados de 5,3% entre 2013 e 2015. Mas, ainda de acordo com a Associação Brasileira das Indústrias de Calçados, em 2015 este setor foi responsável por empregar diretamente 283,1 mil pessoas, além de gerar 960,4 milhões de dólares em exportações, configurando grandes números para o país.

Nos últimos 20 anos, um dos movimentos mais fortes que influenciaram diretamente o setor calçadista foi a migração de diversas empresas do Sul e Sudeste do país para o Nordeste, e, dentre os estados beneficiados com tal mudança, está a Paraíba (COSTA, 2016), que em 2014 exportou 28,5 milhões de pares, o que gerou um faturamento de US\$ 103,4 milhões (ABICALÇADOS apud GIRA CALÇADOS, 2015), ficando em segundo lugar no país em exportações (FIEP, 2015). A Figura 1 mostra que em 2013 o estado já assumia esta posição. Na Paraíba, especificamente em Campina Grande, o presidente da FIEP afirmou que dos empregos gerados, a indústria calçadista contribuiu com 30%, o que mostra a sua expressividade (FIEP, 2015).

Figura 1- Participação no número de pares exportados por estado em 2013



Fonte: Abicalçados (apud DEPEC, 2017)

Os dados descritos evidenciam a importância do segmento calçadista tanto para a economia quanto para a sociedade brasileira, em especial a campinense. Por ser um setor altamente enraizado na comunidade, até mesmo em termos culturais, interage diretamente com

milhares de pessoas. Diante disso, a Responsabilidade Social Corporativa adentra como uma ferramenta que visa criar políticas e práticas nas organizações para ajuizar a Responsabilidade Social em relação a bens sociais maiores (MATTEN; MOON, 2008).

A RSC objetiva comprometer as organizações com a sociedade por meio de estratégias organizacionais que almejam a utilização responsável dos recursos produtivos, a preservação do meio ambiente, a satisfação do colaborador e o bem-estar da sociedade (OLIVEIRA *et al.*, 2006).

Em termos teóricos, nos últimos anos, vários estudos, tanto nacionais quanto internacionais, estão sendo elaborados, a fim de entender melhor as práticas da RSC. Sobre as pesquisas nacionais, podemos exemplificar com o trabalho de Galego-Álvarez e de Formigoni e Antunes (2014), os quais estudaram uma amostra de 500 empresas brasileiras reunidas em cinco áreas geográficas, questionando se as práticas da RSC diferenciavam a depender da sua localização. Enquanto Mazzoni, Damanuco e Zanin (2010) procuraram entender as ações da RSE e uma empresa de estofados através do Balanço Social, “instrumento que contribui para a tomada de decisões, integra o sistema de informação contábil e possibilita evidenciar o desempenho da entidade interna e externamente.” (MAZZIONI; DAMANUCO; ZANIN, 2010, p. 57).

Em pesquisas internacionais, Kirat (2015) analisou as práticas e percepções da RSC em indústrias de petróleo e gás no Catar e, por meio de entrevistas e análises dos sites e dos Relatórios Anuais das organizações, foi constatado que tais empresas focam em atividades da RSC em meio ambiente, saúde, educação e esportes, enquanto negligenciam as condições de trabalho, os direitos trabalhistas, humanos, bem como as medidas antissuborno e anticorrupção. Já o trabalho de Attig e Cleary (2015) foca no impacto das práticas da gestão da qualidade na RSC em empresas de manufatura dos EUA, e os seus resultados mostram que tais ações estão relacionadas de forma positiva com a RSC de uma organização.

Estudos também foram realizados quando relacionados a Responsabilidade Social Corporativa ao setor calçadista, a exemplo de Oliveira *et al.* (2006), que procurou entender conceitos e práticas da RSC em empresas exportadoras de calçados do estado do Ceará, além de seus objetivos. Por meio de dados de meios impressos e sites, os autores concluíram que tais organizações utilizam diversas ações da RSC com foco principal no marketing social e na produtividade interna. Waller e Conaway (2011) procuraram estudar as estratégias de comunicação que a empresa Nike utilizou, no final da década de 1990, para proteger a sua reputação sobre a RSC. Porém, vale salientar que, quando direcionados ao segmento de

calçados, estes estudos não utilizam uma metodologia baseada em modelos da RSC, podendo haver um enfoque subjetivo nos resultados.

Dessa forma, esta pesquisa se detém a analisar empresa de pequeno porte do setor calçadista com um estudo de caso, considerando a premissa de que para cada setor e para cada empresa existirá uma nova maneira de identificar e compreender a PSC. Para tanto, se faz necessário utilizar uma metodologia mais objetiva e eficaz que possa analisar sob um mesmo enfoque todas as empresas e, assim, obter resultados mais equitativos. Por isso, modelos de análise da PSC serão estudados, a fim de escolher o que melhor poderá ser utilizado para atingir o objetivo aqui proposto.

O presente estudo justifica a escolha do setor econômico em análise devido à sua grande relevância no impacto social e econômico que acarreta a vida das pessoas que se envolvem com as empresas de pequeno porte do setor calçadista da cidade de Campina Grande, seja direta ou indiretamente, dados justificáveis com os quantitativos já apresentados. De acordo com Barros *et al.* (2010), é possível perceber um considerável aumento participativo na economia do município da Indústria calçadista, mais precisamente quando relaciona à APL calçadista da cidade. Dessa forma, ainda de acordo com os autores, aumenta-se a necessidade de realizar pesquisas para analisar práticas sociais, ambientais e econômicas.

Além disso, estudar pequenas empresas é importante quando se entende que as práticas da RSC destas são significativamente diferentes daquelas de grande porte, uma vez compreendidas as peculiaridades das pequenas e médias empresas (PMEs), como, por exemplo: a gerência ocorre diretamente através dos proprietários, forte relacionamento com os parceiros de negócios e a comunidade local e necessita de apoio e recursos para instalar a RSC (CILIBERTI; PONTRANDOLFO; SCOZZI, 2008). Em termos teóricos, a pesquisa pretende contribuir para o melhor entendimento de um tema que, mesmo não sendo tão recente, sua utilização em empresas está sendo descoberta aos poucos. Portanto, o estudo ambiciona criar discussões sobre o assunto e prosperar com sua evolução.

Ademais, é possível que a prática possa trazer resultados que auxiliarão as empresas a compreenderem suas ações perante a PSC, fato este que contribuirá, inclusive, para a obtenção de uma vantagem competitiva perante seus concorrentes e poderá auxiliar de forma impactante na conduta das corporações para com seus *stakeholders*, a fim de obter um ambiente mais adequado para o trabalho.

Em termos mais amplos, a pesquisa poderá auxiliar na compreensão da relevância do tema para a competitividade empresarial e, por último, mas não menos importante, este estudo será relevante para o Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP) por

procurar contribuir com a teoria já existente sobre o tema, no sentido de aplicar conceitos e modelos em médias e grandes empresas de um dado setor importante para a região. A partir disto, será possível compreender o quão abrangente são os conceitos e modelos presentes.

1.4 Estrutura do Trabalho

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos, conforme descrição a seguir:

- Capítulo 1 - já apresentado, abordou o tema e o problema de estudo, bem como os objetivos que se pretende atingir. Finaliza-se com a justificativa, cujo foco é a relevância do tema;
- Capítulo 2 - trata do quadro teórico que dá suporte e embasamento à realização da pesquisa e as análises dos resultados, assim são abordados conceitos da *Performance Social Corporativa* sob a ótica da Responsabilidade Social Corporativa, bem como a avaliação da PSC na ótica dos *stakeholders*, e pontuações sobre o setor calçadista;
- Capítulo 3 – descreve a metodologia, expondo os procedimentos metodológicos que foram utilizados para operacionalizar a pesquisa;
- Capítulo 4 – trata da análise dos resultados, esclarecendo como os dados foram obtidos através
- Capítulo 5 – aborda as conclusões mostrando que os objetivos da dissertação foram atingidos, focando os pontos mais significativos, bem como propondo estudos futuros.

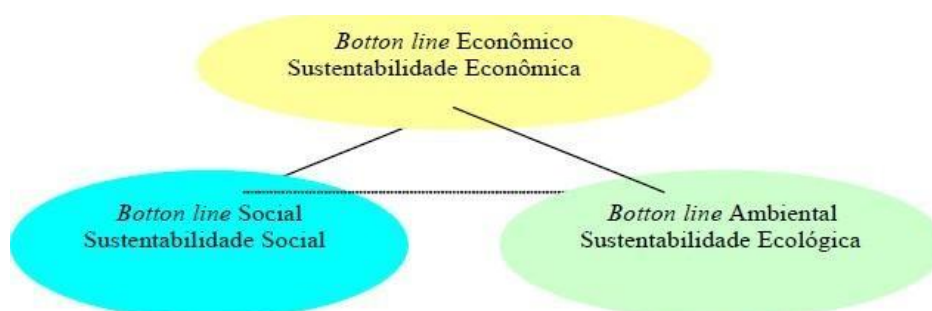
2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo apresenta a revisão da literatura sobre a *Performance Social Corporativa* necessária para embasar toda a pesquisa. Está dividido em dois grandes tópicos: *Performance Social Corporativa* e setor calçadista, sendo o primeiro focado nos conceitos-chaves para o entendimento do tema e a sua evolução, os modelos mais difundidos na literatura e uma breve explanação sobre a RSC no Brasil. O segundo grande tópico apresenta as características do setor em análise, bem como alguns dados que possibilitam uma justificativa de escolha.

2.1 *Performance Social Corporativa* Sob a Ótica da RSC

Atualmente, as organizações se deparam com extrema concorrência em que qualquer maneira de inovar ou melhorar sua vivência organizacional poderá resultar em vantagem competitiva diante dos concorrentes e, como consequência, obter a sustentabilidade empresarial. Neste contexto, o *Triple Bottom Line* (TBL), de acordo com Lima (2008), foi desenvolvido com o objetivo de discutir três pilares: econômico, com a concepção de iniciativas viáveis para os investidores; ambiental, com a relação do processo com o meio ambiente e com a ressalva de não lhe causar dano algum permanente; e social, com a tomada de condutas justas para com os *stakeholders*, como pode ser entendido na Figura 2.

Figura 2 - Triple Bottom Line da Sustentabilidade



Fonte: Vellani e Ribeiro (2009, p.189) baseado em CES-FGV (2006) e Sustainablemeasures (2006)

De acordo com Vellani e Ribeiro (2009), a sustentabilidade das comunidades ocorre quando há relação direta entre o meio ambiente, a sociedade e a economia; sendo assim, as empresas que focam no desenvolvimento sustentável devem investir no *bottom line* ambiental, social e econômico. Para Elkington (2004), o TBL induz a organização a concentrar-se não apenas nos aspectos econômicos, mas também no valor social e ambiental que tal empreendimento cria ou destrói.

Diante disso, Du, Bhattacharya e Sem (2010), Servaes e Tamayo (2013) e Wang e Bansal (2012) asseguram que, como forma de obter a prerrogativa da vantagem competitiva, a Responsabilidade Social adentra no meio empresarial para garantir às organizações que a aderem resultados positivos a longo prazo, como: aumento do valor da empresa, concepção de uma boa imagem, consolidação das relações entre seus *stakeholders*, atenuação de alguns riscos, dentre outros.

Por outro lado, sobre os impactos a curto prazo, Orlitzky, Shmidt e Rynes (2003) mencionam que quando uma empresa investe na Responsabilidade Social, esta estabelece recurso forte que contribui com a organização em momentos de crise, pois a companhia se torna capaz de melhor desenvolver os processos, mapear suas habilidades e sistemas de informações.

Neste sentido, o tema Responsabilidade Social empresarial gera polêmicas e dinâmicas, pois é capaz de abarcar, falando de maneira simplista, a geração de lucros pelos empresários, mas pode chegar até mesmo – em um contexto mais complexo e abrangente – na feitura de ações sociais envolvidas no plano de negócios das organizações (NASCIMENTO *et al.*, 2006).

Corroborando com tal, Blam *et al.* (2016) ainda afirmam que esta questão foi desenvolvida com o objetivo de encontrar respostas para problemas globais, em particular impasses que envolviam recursos limitados e sobre a devastação ambiental, porém, este questionamento rapidamente se voltou às atividades econômicas de ordem social. Ademais, segundo Callado (2010), a dimensão social procura melhorias tanto internas quanto externas às organizações, sendo as primeiras relacionadas aos funcionários, e as segundas, aos benefícios recebidos por outros grupos de *stakeholders* – podendo ser a própria comunidade, os consumidores e/ou fornecedores.

Considerando o fato de que as empresas muitas vezes são as causas de consequências negativas desses aspectos mencionados (ambiental e social), as expectativas da comunidade estão se voltando para as organizações, uma vez que são ditas como principal meio de restituição (BLAM, *et al.*, 2016). Porém, os conceitos ligados a RSE são bastante diversificados e ainda não foi possível chegar a um consenso entre os especialistas sobre isto, como afirmam Castka *et al.* (2004) e Kirat (2015), enfatizando que, a partir disso, ainda existem possibilidades para se realizarem futuras pesquisas sobre o tema pela comunidade acadêmica. Carroll (1994) afirma que este é um campo diversificado, com limites frouxos, diferentes perspectivas e múltiplos integrantes.

Para Blam *et al.* (2016), o conceito de RSE está sendo pesquisado com base em inúmeros pontos, assim, novos termos foram inseridos, como: investimentos sociais,

investimento responsável, comportamento ambiental amigável etc. Porém, a fim de definir o que é a Responsabilidade Social Corporativa, se faz necessária a compreensão de conceitos de diversos autores para que seja possível criar o pensamento crítico sobre o tema e poder trabalhá-lo melhor no decorrer da pesquisa.

Na ótica das partes interessadas, os *stakeholders*, a Responsabilidade Social Corporativa pode ser entendida, de acordo com Basu e Palazzo (2008), como uma resposta às suas necessidades específicas no que concerne às operações empresariais ou preocupações gerais da sociedade, sendo estes *stakeholders*, em sua maioria, externos, como o governo, ONGs e/ou grupo de *lobby* de consumidores. Para Crilly, Zolloe Hansen (2012) e Surroca, Triboe Zahra (2013), a partir das pressões dos *stakeholders*, as empresas tomarão a decisão de adotar ou não as práticas da RSC.

Sobre a construção da vantagem competitiva, ao adotar atividades inerentes a RSC, a empresa pode se tornar capaz de conceber um relacionamento forte com seus *stakeholders* e adquirir seu apoio quanto ao baixo nível de rotatividade de colaboradores, acesso a maiores talentos, e fidelidade do cliente (CARROLL; SHABANA, 2010).

Diante do exposto, é possível perceber que a Responsabilidade Social Corporativa ainda possui um conceito vago, com diversas manifestações que não conseguiram chegar a um consenso de fato. Porém, como afirmam Zhu, Liu e Lai (2015), a RSC adquiriu uma atenção maior tanto das empresas quanto da academia, sendo assim, atualmente se torna imprescindível que uma organização direcione esforços para institucionalizar esta ferramenta em sua estratégia corporativa. O Quadro 1 resume alguns conceitos sobre o tema.

Quadro 1 - Conceitos de Responsabilidade Social Corporativa

Referência	Conceito
Bowen (1953)	RSC ocorre por um compromisso dos empresários a encontrar estratégias que possam auxiliar na tomada de decisão de acordo com os desejos da sociedade no que tange às suas metas e valores;
Carroll (1979)	Expectativas econômicas, legais, éticas e sociais da sociedade para com as organizações;
Ashley (2002)	RSC é um compromisso que a corporação tem com a sociedade, e deve se manifestar por meio de atitudes que a afetarão de forma positiva;
Kotler; Lee (2005)	Práticas de negócios discricionários e contribuições de recursos por parte das corporações como um compromisso para beneficiar o bem-estar social;
Matten; Moon (2008)	Quando incorporado na prática, a Responsabilidade Social Corporativa é caracterizada como o desenvolvimento de políticas e práticas de organizações que ajuízam a Responsabilidade Social com bens sociais maiores;
Carroll; Shabana (2010)	A PSC contém aspectos descritivos e normativos da RSC e enfatiza as ações das empresas nos domínios das políticas, práticas e resultados da Responsabilidade Social;
Instituto Ethos (2013)	RSE é uma maneira de gerir que se caracteriza pela relação de ética e transparência que a organização assumirá perante seu público de relacionamento, por meio do estabelecimento de metas empresariais que sejam compatíveis com o desenvolvimento social sustentável, além de preservar o ambiente e a cultura para as gerações futuras, respeitar a diversidade e favorecer a redução de desigualdades sociais;
Carroll (2015)	Organizações responsáveis procuram incorporar os <i>stakeholders</i> quando elaboram suas políticas, decisões e operações;
Agudo-Valiente; Garcés-Ayerbe; Salvador-Figueras (2015)	PSC é o compromisso com as práticas da RSC.

Fonte: Pesquisa direta (2018)

O Quadro 1 mostra que a RSC está intrinsecamente ligada à *Performance Social Corporativa*, uma vez que esta última oferece um *framework* que pode ser utilizada para medir, de modo objetivo, o compromisso das organizações com as práticas da RSC, sendo utilizada de forma estratégica na gestão empresarial (AGUDO-VALIENTE; GARCÉS-AYERBE; SALVADO-FIGUERAS, 2015). Ainda de acordo com os autores, Carroll (1979) foi responsável por um dos primeiros modelos conceituais da PSC, e nomeou “*performance*” como a expressão de cunho operativo, visto que “responsabilidade” não é mensurável.

Performance Social Corporativa e Responsabilidade Social Corporativa são conceitos irmãos (WOOD, 2010), porém, o que os diferem é a capacidade de a PSC definir ações e resultados econômicos, sociais e ambientais, incluídas quando conceitua a RSC (WOOD, 1991). Wood (2010) ainda afirma que, embora a PSC não tenha explicitamente admitido aspectos da Teoria dos *Stakeholders*, a abordagem relacionada a tal sempre esteve presente.

Sendo assim, Nóbrega (2016) enfatiza que a PSC é uma combinação de perspectivas da RSC, da Teoria dos *Stakeholders* e da Responsividade Social Corporativa.

A Responsividade Social Corporativa surgiu na década de 1970 como uma candidata à substituição da RSC, que se mostrava confusa e ambígua (WOOD, 2010). De acordo com a autora, Frederick (1994) a nomeou como CSR2 (RSC2 em português) e a descreveu como uma conceituação e investigação de como as organizações respondem às demandas sociais.

A *Performance Social Corporativa* conceitua que as organizações possuem obrigações éticas para com a sociedade, as chamadas responsabilidades; enquanto, ao mesmo tempo, precisam ser pragmáticas nas respostas às pressões sociais, sendo responsivas (COCHRAN, 2007). Este será o conceito que norteará a presente pesquisa, uma vez que se pretende analisar como uma organização lida com as responsabilidades e responde aos anseios da sociedade (representada no estudo como os *stakeholders*).

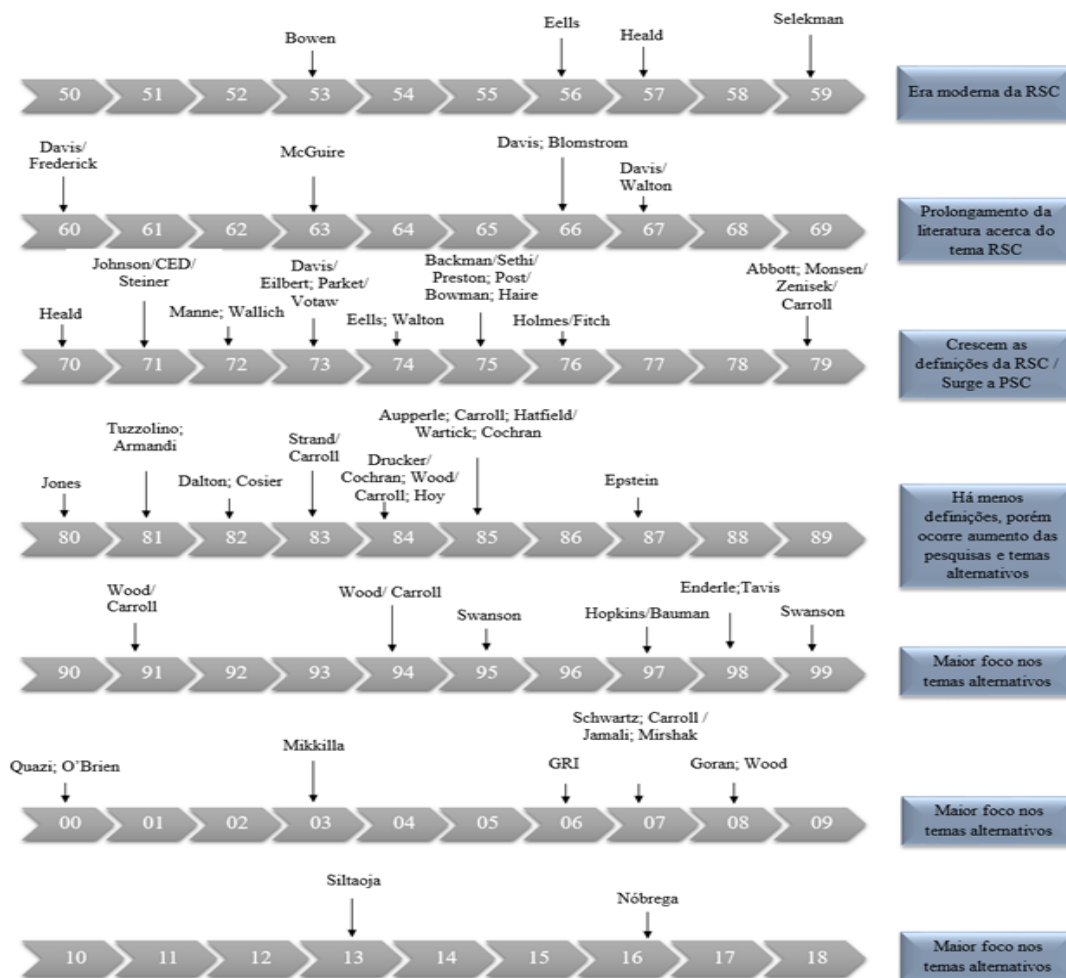
2.1.1 Evolução da *Performance Social Corporativa*

Nos Estados Unidos, país berço da literatura sobre a Responsabilidade Social Corporativa, as primeiras manifestações das modernas empresas trouxeram à tona preocupações éticas sobre o gerenciamento organizacional, e, como consequência, no final do século XIX surgiram as primeiras informações documentadas sobre as interações entre empresa e sociedade (ACQUIER; AGGERI, 2008).

Andrew Carnegie (1899), fundador do U.S Steel Corporation, publicou em seu livro ‘O Evangelho da Riqueza’, o que seria a abordagem clássica da Responsabilidade Social em grandes organizações. Tal contexto estava baseado nos princípios da caridade e da custódia, em que o primeiro impôs que as pessoas de maior poder aquisitivo na sociedade ajudassem aos que possuíam menos, e o segundo, proveniente da Bíblia, intimava que os ricos e as empresas se comportassem como guardiões ou zeladores da sociedade, e, assim, mantivessem suas propriedades em custódia para benefício de toda a comunidade (LOURENÇO; SCHRODER, 2003).

Em artigo publicado, Carroll (1999) caracterizou as décadas de 1950 a 1990 com os principais autores destas épocas e suas respectivas obras, sejam elas de cunho apenas de definição da RSC ou de alguma pesquisa envolvendo modelos ou comprovações. A Figura 3 retrata a linha do tempo descrita por Carroll (1999) com os autores de maior influência, assim como uma breve explicação da década no que concerne a evolução do conceito de RSC.

Figura 3 - Linha do tempo da evolução da RSC de 1950 a 1990



Fonte: Adaptado de Carroll (1999) e Silva *et al.* (2015)

De acordo com Carroll (1999), nos anos 50 ocorreram as primeiras pesquisas sobre RSC, porém na época sendo mais referido à ‘Responsabilidade Social’ do que a própria ‘Responsabilidade Social Corporativa’. Talvez isto tenha ocorrido, segundo o autor, devido ao fato de que a proeminência das corporações ainda não havia sido observada. No ano de 1953, Howard R. Bowen publicou o livro *Social Responsibilities of the Businessman* (Responsabilidades Sociais do Empresário), marco nos primórdios da literatura sobre este tema (CARROLL, 1999). Na década de 1950, a literatura sobre a Responsabilidade Social desenvolveu-se de modo mais específico possibilitando maior consistência ao tema, foi também a partir desse período que a consciência de que as empresas possuíam responsabilidades começou a se intensificar (LOURENÇO, SCHRODER, 2003).

A partir do trabalho apresentado por Bowen (1953), outras pesquisas surgiram sobre a RSC: Selekmán (1959) - *Moral Philosophy for Management* (Filosofia Moral para a Gestão) - Heald's (1957) - *Management's Responsibility to Society: The Growth of an Idea*

(Responsabilidade da Administração com a Sociedade: O Crescimento de uma Ideia) - Eells (1956) - *Corporate Giving in a Free Society* (Doações corporativas em uma sociedade livre) (CARROLL, 1999).

Na década de 1960, segundo Carroll (1999), os autores procuraram formalizar e indicar o que de fato a Responsabilidade Social empresarial significa. Como alguns exemplos da época, o autor cita Davis (1960) e McGuire (1963). Davis (1960), por exemplo, propôs a Lei do Ferro da Responsabilidade, em que afirmava que a Responsabilidade Social Corporativa deve ser proporcional ao poder social de cada empresa, enquanto McGuire (1963), em seu livro intitulado *Negócios e Sociedade*, propôs que a Responsabilidade Social pressupõe que as organizações possuem responsabilidades para com a sociedade que ultrapassam as barreiras das obrigações econômicas e legais. Tais obrigações sugerem ideias de cidadania corporativa e ética empresarial (CARROLL, 1999).

Diante deste cenário de contestação e turbulência social, as organizações passaram a ser alvo de exigências cada vez maiores, principalmente sobre as questões tocantes ao consumo, emprego, poluição, discriminação racial e de gênero ou quanto à natureza do produto a ser comercializado, e, a partir disso, as reivindicações por mudanças passaram a ser generalizadas e centrais (KREITLON, 2004).

A partir da década de 70, segundo Macêdo (2010), a RSC tomou o formato mais difundido atualmente sobre uma abordagem ética que trata as necessidades sociais dos *stakeholders* organizacionais. Segundo a autora, considerando trabalhos como o de Friedman (1970), ainda era preciso validar o conceito, uma vez que, nesta publicação no *New York Time Magazine*, Friedman (1970) afirmou que as empresas possuem como única responsabilidade a maximização dos seus lucros e obedecer às leis (COLLINS, 2000).

Em 1971 o *Committee for Economic Development* (CED) - Comitê de Desenvolvimento Econômico - composto por empresários e educadores, contribuiu de maneira importante para o conceito da RSE, e afirmou que a funcionalidade dos negócios e seu propósito básico é satisfazer as necessidades da sociedade (CARROLL, 1999). Seguindo o posicionamento do autor, nesta época, Heald (1970) descreve políticas, programas e visões para executivos; enquanto Johnson (1971) apresenta uma série de definições sobre a RSC, como a ‘sabedoria convencional’.

Carroll (1999), Johnson (1971) iniciaram uma possível abordagem de *stakeholders*, o que mais tarde irá se concretizar com a Teoria do *Stakeholder*, de Freeman (1984). Preston e Post (1975) propuseram uma conotação sobre responsabilidade pública, pois este termo realça

a importância do processo de políticas públicas no lugar da opinião e da consciência individual como método de avaliação (CARROLL, 1999).

Em 1979, Archie B. Carroll propôs um modelo conceitual o qual englobava três aspectos da RSC: sua definição básica, entendimento das questões que exigiam uma Responsabilidade Social, e uma classificação sobre as filosofias da responsividade social. Neste trabalho, o autor entende que a RSC engloba as expectativas econômicas, legais, éticas e discricionárias (ou filantrópicas) da sociedade perante as organizações, em algum momento (CARROLL, 1999). Posto isto, de acordo com Freire, Souza e Ferreira (2008), na década de 1970 surge a percepção de que as corporações possuem responsabilidades e devem responder por seus atos, em contraponto ao que se acreditava antes: o pensamento de responsabilidade do indivíduo.

Na percepção de Lourenço e Schroder (2003), nas décadas de 70 e 80 deram início ao desenvolvimento e à consolidação da ética empresarial como um campo de estudo, e, com isso, filósofos surgiram com a aplicação da teoria ética e a análise filosófica com foco na estruturação da ética empresarial como disciplina e, a partir disso, este assunto foi cada vez mais estudado nos EUA, berço de seu surgimento. Tal doutrina também começou a ser difundida pela Europa, tanto em ambientes empresariais quanto acadêmicos.

Na década de 1980, como mostra a Figura 3, (pág. 26), o foco passa a ser as pesquisas sobre RSC com conceitos e temas alternativos, como: o Desempenho Social Corporativo, responsividade social corporativa, política pública, ética dos negócios e a Teoria das *Stakeholders* (CARROLL, 1999). De acordo com Macedo (2010), é nesta década que ocorre a retomada da ideologia liberal e, com isso, o conceito de RSC adquire argumentos em prol do mercado.

Nesta década surgiram alguns modelos, como o de Strand (1983), que procuraram associar conceitos da RSC a outros semelhantes e à interface entre meio ambiente e organização, enquanto Wartick e Cochran (1985) formularam o modelo sobre o Desempenho Social Corporativo baseando-se no modelo de Carroll (1979) (CARROLL, 1999).

Nos anos 1990, entidades não governamentais, institutos de pesquisas e empresas, deram início ao trabalho com a RSC, então ocorreu uma grande valorização do tema (MACÊDO, 2010). Alguns autores destacaram-se nesta época, a exemplo de Carroll (1991) que criou a pirâmide da RSE, ilustrada na Figura 4. Vale salientar que nesta década também surgiram diversas entidades que trabalham em prol da RSC, como: *Ethic Resource Center*, *Business for Social Responsibility*, *Ethics Officer Association*, *Global Reporting Initiative* (GRI) e o Instituto Ethos (SANTOS, 2007).

Figura 4 - A pirâmide de Responsabilidade Social Corporativa



Fonte: Traduzido de Carroll (1991, p. 42)

A Figura 4 retrata que a Responsabilidade Social empresarial deve se empenhar para que a sua organização possa produzir lucros, obedecer às leis que a regem, ser ética e uma boa cidadã organização (CARROLL, 1991). Para o autor, o que mudou de fato nas décadas analisadas foram os casos encarados pelas empresas e as práticas da Responsabilidade Social em si, visto que ocorreram alterações na organização, na sociedade e, como consequência, na relação entre empresa e sociedade.

Sobre os anos 2000, Macêdo (2013, p. 07) afirma que:
 “Sua definição ainda se encontra em evolução e enfrenta rivalidades. Observa-se que a maioria dos modelos construídos até o momento são continuidades dos anteriores, revisões, atualizações com diferentes pontos de vista e opiniões, mas que procuram integrar de uma forma cada vez mais homogênea o conceito. Verifica-se a partir desta década o enfoque estratégico que a RSE passa a obter.”

Com o passar do tempo, houve uma mudança no próprio conceito da RSC, pois o que antes era visto como caridade e altruísmo, hoje em dia está representando uma combinação da Responsabilidade Social com a estratégia empresarial (SMITH, 1994). Além disso, no decorrer do tempo o conceito de Responsabilidade Social Corporativa cresceu tanto na sua importância quanto no seu significado, e progrediu tanto para profissionais quanto em questões que afetam a comunidade acadêmica (CARROLL; SHABANA, 2010).

Segundo Wood (1991), na tentativa de definir a PSC, Sethi (1979) o categorizou para avaliá-lo, mas não o definiu, assim como Preston (1978), que conseguiu dar robustez à pesquisa,

mas não ao conceito. Em 1979, Carroll elaborou o modelo tridimensional com a união da responsabilidade, responsividade e questões sociais, enquanto Jones (1983) enfatizou o controle social como uma variável na pesquisa para a sociedade e empresa.

A partir do exposto, e seguindo a visão do Instituto Ethos, é possível entender que quando é adotado um comportamento responsável de cunho social, as organizações tornam-se fortes agentes de mudanças que, em união com o Estado e à sociedade civil, conseguem tornar o mundo melhor. Quando trabalhadas com ética e Responsabilidade Social, as empresas adquirem o respeito tanto da comunidade quanto das pessoas que são atingidas por suas ações, e estas passam a reconhecer suas atitudes. Sendo assim, a RS é um fator cada vez mais influenciador no sucesso organizacional, fato que auxilia na criação de um mundo mais justo, em termos sociais, e próspero, no quesito econômico (INSTITUTO ETHOS, 2016a).

2.1.2 Propostas de Modelos da Avaliação da PSC

Silva *et al.* (2016) afirmam que modelos sobre a Responsabilidade Social Corporativa e sobre o Desempenho Social Corporativo encontrados na literatura, tanto nacional quanto internacional, são capazes de determinar as variáveis de mensuração das práticas consideradas socialmente responsáveis nas organizações. A partir disso, e tendo como foco os objetivos propostos na Seção 1, foram analisados os modelos mais difundidos na literatura com a finalidade de embasar a escolha do mais adequado para pôr em prática e analisar de fato as práticas da Responsabilidade Social Corporativa em empresa do setor calçadista, são eles: Carroll (1979), Wartick e Cochran (1985), Wood (1991), Quazi e O'Brien (2000), Garriga e Melé (2004) e Nóbrega (2016).

2.1.2.1 Modelo tridimensional de *performance* social de Carroll (1979)

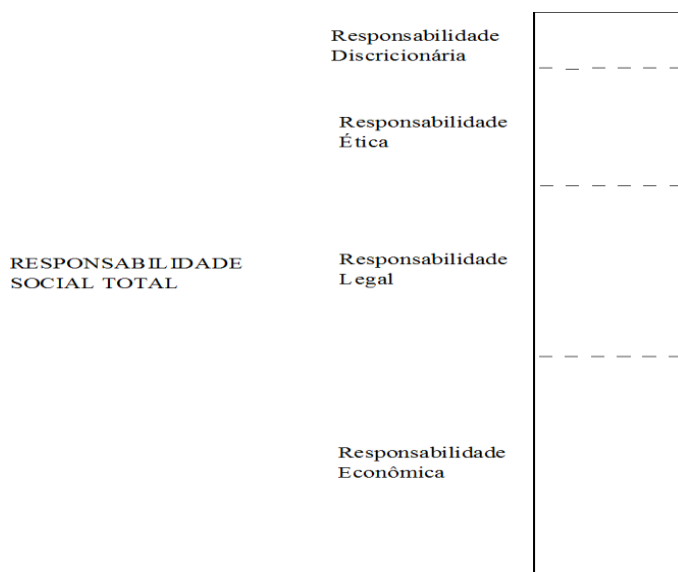
A partir da análise da sequência evolutiva do conceito de Responsabilidade Social, o pesquisador Achier B. Carroll, em 1979, concluiu que estas definições fazem parte de uma ampla gama de assuntos que envolvem questões econômicas, legais, voluntárias, sociais, e de responsividade social. Sabendo que estes pontos de vista são igualmente importantes, o autor sugeriu três aspectos distintos do Desempenho Social Corporativo que precisam estar articulados entre si: definição da Responsabilidade Social, ações ou programas de ação social e a filosofia de resposta organizacional em relação às questões sociais tratadas (CARROLL, 1979).

De acordo com Valiente, Ayerbe e Figueras (2012), Carroll (1979) elaborou o modelo de Desempenho Social Corporativo como uma tentativa de refletir as funções que a RSC geram, por isto optou em utilizar o termo ‘desempenho’ (também conhecido como *performance*), uma vez que a responsabilidade por si só não consegue ser quantificada.

A primeira dimensão definida por Carroll (1979), conceitua a Responsabilidade Social Corporativa de maneira que atenda toda a gama de obrigações que os negócios possuem para com a sociedade, o autor incorporou as categorias econômicas, legais, éticas e discricionárias (ou filantrópicas) para que o tema possa ser conceituado de modo mais abrangente. Dessa forma, segundo o autor, as responsabilidades recebem os seguintes conceitos:

- a) Responsabilidade econômica: é considerada a principal responsabilidade empresarial, visto que o meio corporativo é tido como a unidade básica da economia na sociedade. Dessa forma a organização tem como maior reponsabilidade a produção de bens e serviços que a sociedade demanda e precisa vendê-los para adquirir lucros, enquanto os outros papéis empresariais têm como base parte deste pressuposto;
- b) Responsabilidade legal: a sociedade estabelece regras básicas com as quais as organizações precisam operar sobre, são as leis e os regulamentos. A expectativa é que tais regras sejam de fato cumpridas;
- c) Responsabilidade ética: esta pode ser considerada como umas das responsabilidades mais difíceis de a empresa lidar, visto sua má definição. A sociedade possui anseios que ultrapassam os requisitos legais e consequentemente estão no âmbito da ética, pois existem condutas que não estão dentro das questões legais, porém são desejadas pela sociedade;
- d) Responsabilidade discricionária: depende do julgamento e da escolha de cada empresa, porém é preciso estar atento às expectativas sociais que imperam sob as organizações para que assumam este papel social. Estas ações serão de caráter apenas voluntário, e como exemplos têm-se: contribuições filantrópicas, oferecimento de creches para trabalhadoras com filhos etc.

A categorização das quatro responsabilidades descritas com proporções que preconizam a magnitude de cada uma é apresentada na Figura 5, vale salientar que as linhas pontilhadas sugerem que os quatro tipos de responsabilidades devem ser trabalhados de maneira simultânea (CARROLL, 1979).

Figura 5 - Categorias da Responsabilidade Social

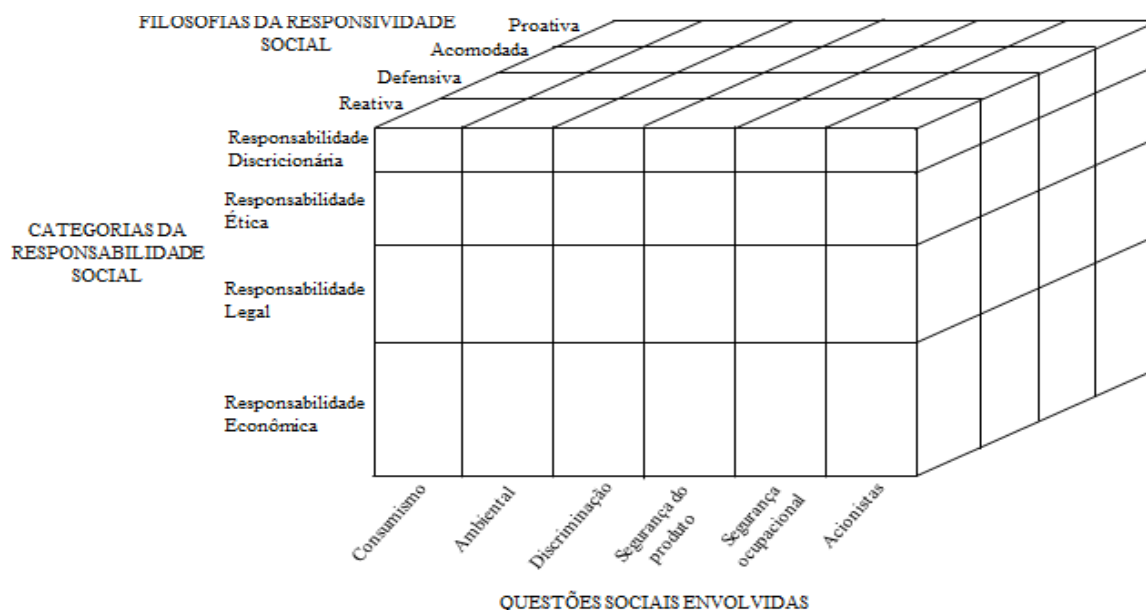
Fonte: Traduzido de Carroll (1979, p. 499)

As categorias não são mutuamente excludentes, além de não procurarem retratar uma preocupação econômica em oposição à preocupação social, portanto não são cumulativas nem aditivas, mas procuram mostrar que a Responsabilidade Social Corporativa envolve as expectativas discricionárias, éticas, legais e econômicas que a sociedade possui perante as organizações, e, assim, auxiliar na identificação dos motivos das ações empresariais (CARROLL, 1979).

A segunda dimensão tratada pelo autor envolve as questões sociais, segundo ele, após a identificação da(s) categoria(s) da RSC, é necessário encontrar as questões sociais ou áreas tópicas com as quais estão envolvidas. Carroll (1979) ainda afirma que estas questões sociais devem ser reconhecidas como um ponto importante no Desempenho Social Corporativo, porém não há um acordo sobre quais questões devem ser, sendo assim, cada empresa precisa analisar sua realidade para encontrar as questões que devem ser debatidas no planejamento para o Desempenho Social Corporativo.

A última dimensão analisada por Carroll (1979) aborda a filosofia ou a estratégia sobre a resposta organizacional à RSC e às questões sociais: a responsividade social. Supõe-se, então, que a empresa possui uma Responsabilidade Social e o foco estará no grau e no tipo de ação gerencial. Dessa forma, a responsividade social pode ser nenhuma, quando a empresa não faz nada, ou pode ser proativa, quando se faz muito (CARROLL, 1979). Alguns autores, ainda segundo Carroll (1979), construíram esquemas sobre esta questão, como mostra a Figura 6.

Figura 7 - Modelo de Desempenho Social Corporativo



Fonte: Traduzido de Carroll (1979, p. 503)

Quanto à utilidade deste modelo, para os acadêmicos, ele se faz importante por auxiliar na percepção da diferença entre definições existentes da RS, dado que o que foi tratado como definição separada da RSC, aqui é abordado como três pontos distintos sobre o Desempenho Social Corporativo, dessa forma, esta ferramenta auxilia a sistematizar quesitos importantes no ensino do conceito da RS (CARROLL, 1979).

Carroll (1979) ainda propõe aos gestores que este modelo pode auxiliá-los a compreender que a RS não se separa do desempenho econômico, mas este é mais um componente da Responsabilidade Social total, além de ajudá-los a refletir de modo sistêmico ao considerar as questões sociais enfrentadas pela organização e, assim, ele poderá ser utilizado como uma ferramenta de planejamento e diagnóstico, vale destacar que Welzel, Luna e Bonin(2008) afirmam que o modelo de RSE conceituado por Carroll (1979) é referenciado como um explicativo importante para o assunto.

2.1.2.2 Modelo de *Performance* Social Corporativo de Wartick e Cochran (1985)

Wartick e Cochran (1985) afirmam que nenhum modelo novo surge de repente, mas eles evoluem por meio de análises, debates e modificações. Neste sentido, foi a partir do Modelo de Tridimensional de *Performance* (ou Desempenho) Social, elaborado por Carroll (1979), que Wartick e Cochran (1985) elaboraram o seu próprio modelo, ao pensar nas dimensões antes criadas como princípios, processos e políticas (GADELHA, 2010).

Wartick e Cochran (1985) partiram dos pressupostos de duas premissas básicas baseadas no conceito de Responsabilidade Social sugerido por Bowen: o contrato social e a agência moral; na qual a primeira trata do “veículo através do qual o comportamento empresarial é posto em conformidade com os objetivos da sociedade” (WARTICK; COCHRAN, 1985, p. 759), enquanto a segunda, ainda de acordo com os autores, demonstra que as empresas devem agir com as condições de agentes morais e obter uma conduta coerente com os valores da sociedade. Porém, é também por meio dessas duas ideias que surgem três grandes desafios da RS, baseados em argumentos de críticos da RS: responsabilidade econômica, responsabilidade pública e a responsividade social (WARTICK; COCHRAN, 1985). O Quadro 2 demonstra esses três maiores desafios.

Quadro 2 - Três desafios da Responsabilidade Social sobre o PSC

Desafio	Síntese CSP
Responsabilidade Social	Incorporado como um nível de Responsabilidade Social Corporativa;
Responsabilidade pública	Incorporado como (1) um nível de Responsabilidade Social Corporativa e (2) a orientação subjacente para preocupações de níveis macro e micro existentes simultaneamente;
Responsividade social	Incorporado como (1) o complemento orientado para a ação da Responsabilidade Social Corporativa e (2) a abordagem subjacente ao desenvolvimento de respostas a questões sociais.

Fonte: Traduzido de Wartick e Cochran (1985, p. 764)

Ao abordar as questões sobre as duas primeiras dimensões da *Performance Social Corporativo* (PSC), a responsabilidade social e a responsividade social, os autores elaboraram um quadro contendo as principais diferenças entre estes dois conceitos, como mostra o Quadro 3. Além disso, eles afirmam que a terceira dimensão do DSC está em direção à gestão das questões sociais, que nada mais é do que uma extensão da responsividade social, e vai proporcionar o elemento final para composição da DSC.

Quadro 3 - Diferenças entre a responsabilidade pública e a responsividade social

	Responsabilidade Social	Responsividade Social
Principais considerações	Ético	Pragmático
Unidade de análise	Sociedade	A empresa
Foco	Fim	Meio
Objetivo	"Janela para fora"	"Janela em"
Ênfase	Obrigações	Respostas
Papel da empresa	Agente moral	Produtor de bens e serviços
Quadro de decisão	Longo prazo	Médio e curto prazo

Fonte: Traduzido de Wartick e Cochran (1985, p. 766)

A Figura 8 demonstra o modelo de Wartick e Cochran (1985) com suas respectivas dimensões.

Figura 8 - Modelo de Desempenho Social Corporativo

Princípio	Processo	Política
Responsabilidade Social Corporativo	Responsividade Social Corporativa	Gestão de Questões Sociais
(1) Econômico (2) Jurídico (3) Ética (4) Discriminatório	(1) Reativo (2) Defensivo (3) Acomodação (4) Proativo	(1) Identificação de problemas (2) Análise de problemas (3) Desenvolvimento de resposta
Direcionado a:	Direcionado à:	Direcionado à:
(1) O Contrato social de negócios (2) Negócios como agente moral	(1) A Capacidade de responder às alterações das condições sociais (2) Abordagens gerenciais para desenvolver respostas	(1) Minimizar "surpresas" (2) Determinar políticas sociais corporativas eficazes
Orientação filosófica	Orientação institucional	Orientação Organizacional

Fonte: Traduzido de Wartick e Cochran (1985, p. 767)

A partir da Figura 8, entende-se que o modelo se baseia nos princípios da Responsabilidade Social, no processo da responsividade social e nas políticas de gestão das questões sociais e, ao se integrar, essas dimensões proporcionam um conceito quanto ao envolvimento social corporativo (WARTICK; COCHRAN, 1985).

Em suma, o Modelo de Desempenho Social Corporativa de Wartick e Cochran (1985) avaliou a evolução do DSC, tendo como base os três desafios da RSC, por meio de princípios, processos e políticas, e considerou a gestão das questões sociais uma dimensão do Desempenho Social Corporativo (FREIRE; SOUZA; FERREIRA, 2008).

2.1.2.3 Modelo Corporate Social Revisited de Wood (1991)

De acordo com Heleno (2008), com base os estudos de Carroll (1979), Wood (1991) elaborou um modelo para avaliar o desempenho social embasado “nos princípios da RSE, nos processos e responsividade (ou de resposta social) e nos resultados verificados relativamente ao comportamento social” (HELENO, 2008, p. 25). O Quadro 4 explana este fundamento.

Quadro 4 - Modelo de Desempenho Social Corporativo

Princípios de Responsabilidade Social Corporativa
Princípio institucional: legitimidade Princípio organizacional: responsabilidade pública Princípio individual: gestão discricionária
Processos de responsividade social corporativa
Avaliação ambiental Gerenciamento de <i>stakeholders</i> Gerenciamento de problemas
Resultados do comportamento corporativo
Impactos sociais Programas sociais Políticas sociais

Fonte: Traduzido de Wood (1991, p. 694)

Wood (1991) acredita que a RSC tem como pressuposto a ideia de que as organizações e a sociedade estão interligadas, e não funcionando como instituições separadas, dessa forma, a sociedade possui anseios de comportamentos e resultados por parte das empresas.

O autor ainda retrata que a literatura, no esforço de detalhar os princípios da RSE, até então não conseguiu diferenciar três fenômenos: institucional - expectativa nas organizações devido às suas funções quanto a instituições econômicas – organizacional – expectativas postas em algumas organizações pelo seu papel específico e suas atitudes e/ou atividades – individual - expectativas nos gestores quanto à sua moral nas organizações. A partir dessa diferenciação, é possível unir diversos conceitos, a fim de explicar os três princípios da RSC (WOOD, 1991), como mostra o Quadro 5.

Quadro 5 - Princípios da RSC

O Princípio da Legitimidade: A sociedade concede legitimidade e poder aos negócios. A longo prazo, aqueles que não usam o poder de uma maneira que a sociedade considere responsável, tenderão a perdê-la.
 Nível de Aplicação: Institucional, com base nas obrigações genéricas de uma empresa como organização empresarial.
 Foco: Obrigações e sanções.
 Valor: Define a relação institucional entre empresa e sociedade e especifica o que se espera de qualquer negócio.
 Origem: Davis (1973)

O Princípio da Responsabilidade Pública: As empresas são responsáveis pelos resultados relacionados às suas áreas primárias e secundárias de envolvimento com a sociedade.
 Nível de Aplicação: Organizacional, baseado nas circunstâncias específicas da empresa e em suas relações com o meio ambiente.
 Foco: Parâmetros comportamentais para organizações.
 Valor: Confina a responsabilidade de uma empresa com os problemas relacionados às atividades e interesses da empresa, sem especificar um domínio demasiado estreito de ação possível.
 Origem: Preston & Post (1975)

O Princípio da Gestão Discricionária: Os gerentes são atores morais. Dentro de cada domínio da Responsabilidade Social Corporativa, eles são obrigados a exercer tal discricção como está disponível para eles, em direção a resultados socialmente responsáveis.
 Nível de Aplicação: Individual, baseado em pessoas como atores dentro das organizações. Foco: Escolha, oportunidade, responsabilidade pessoal.
 Valor: Define a responsabilidade dos gestores de serem atores morais, e perceber e exercer a escolha ao serviço da Responsabilidade Social.
 Origem: Carroll (1979), Wood (1990)

Fonte: Traduzido de Wood (1991, p. 696)

É importante entender que os princípios da RSC não são padrões absolutos e precisam ser considerados no contexto cultural ou empresarial no qual estão imersos, além de que serão trabalhados por meio de processo político e simbólico do ambiente (WOOD, 1991).

Sobre a relação entre os três princípios, o autor afirma que eles podem ser entendidos como hierárquicos, com a legitimidade em primeiro lugar, a responsabilidade pública em segundo e a gestão discricionária em último. Outro ponto diz respeito à classificação das organizações como reativa, responsiva, dentre outros – como fez Preston e Post (1975) ou Sethi (1979) – que pode ser compreendida como um indicador de que os princípios da RSC são utilizados como motivadores dos líderes, além de os estudiosos poderem pesquisar resultados de ações corporativas que estão pautadas nos princípios (WOOD, 1991).

Outra questão apontada pelo autor diz respeito à independência dos princípios, pois um gestor pode agir objetivando satisfazer seu entendimento da RSC, porém sem considerar a responsabilidade pública ou a legitimidade institucional das corporações.

As contribuições que a responsividade trouxe ao modelo, Wood (1991) argumenta que este quesito fornece um aspecto de ação, e as suas três características (avaliação ambiental, gerenciamento de *stakeholder* e gerenciamento de problemas) são interligadas tanto teórico

quanto pragmaticamente. Dessa forma, segundo o autor, a capacidade de resposta vai correlacionar estas três facetas e, como consequência, o pesquisador poderá compreender como as organizações operam nas expectativas e condições tanto do ambiente quanto dos seus *stakeholders*.

2.1.2.4 Modelo de Quazi e O'Brien (2000)

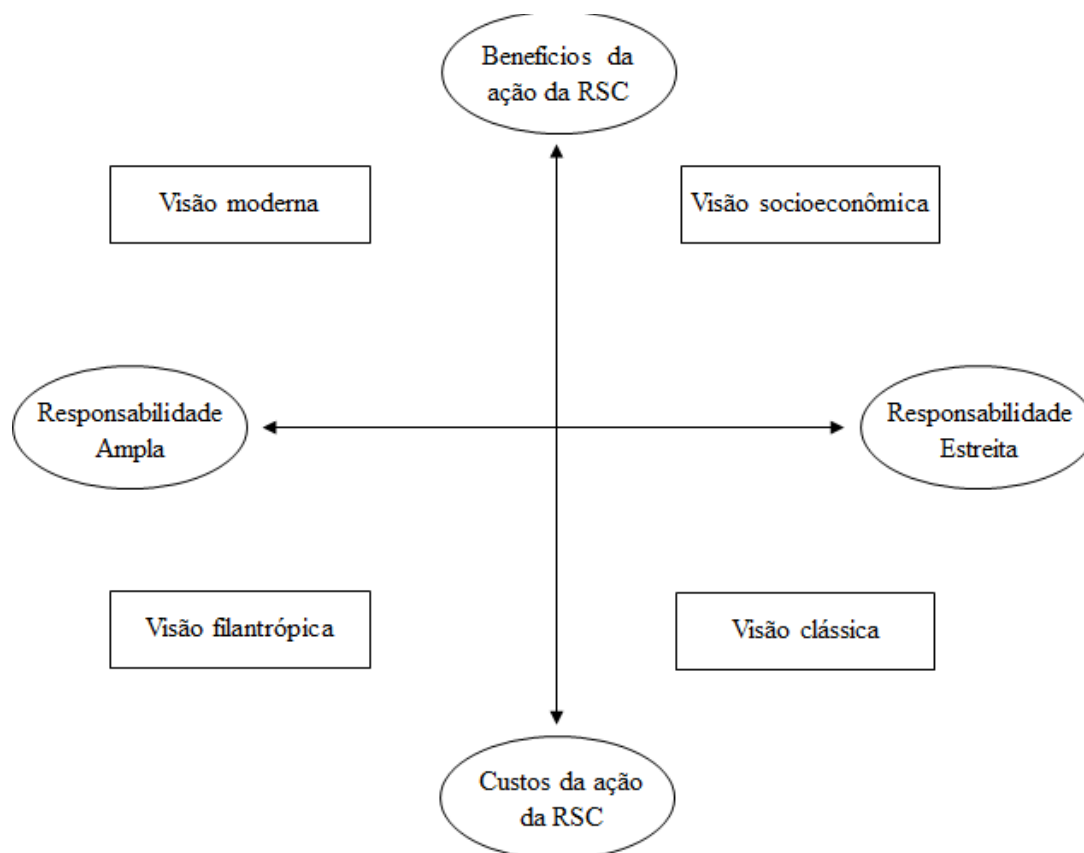
Ali Quazi e Dennis O'Brien, no ano de 2000, desenvolveram um modelo chamado Modelo Bidimensional da Responsabilidade Social Corporativa, baseados na percepção de que os anteriores foram classificados de duas maneiras distintas. A primeira representa, segundo os autores, os modelos clássicos que estão focados no custo do envolvimento social das corporações e julgam o lucro como o único critério para avaliar a eficiência empresarial, ou seja, eles focam na maximização dos lucros – a chamada responsabilidade limitada.

A segunda classificação, considera a empresa como membro da sociedade, e a tomada de decisão será embasada tanto na avaliação do papel da empresa na sociedade quanto no julgamento sobre haver lucros ou custos à organização associados à prática da RSC – responsabilidade ampla (QUAZI e O'BRIEN, 2000).

Defensor do primeiro grupo, Friedman (1970) afirma que a única responsabilidade cabível para as organizações é em relação à maximização dos lucros para os acionistas, desde que sejam honestos com seus acionistas e credores, assim como seus concorrentes. Neste caso, Cavalcanti e Falk (2007) afirmam que o foco estará nos custos associados ao envolvimento social dos negócios e se deve ignorar a representação da empresa para com a sociedade. O segundo grupo de classificação, a responsabilidade ampla, o laço entre empresa e RSC não parte apenas do pressuposto custo, mas procura contribuir para a criação de vantagem estratégica a longo prazo (CAVALCANTI e FALK, 2007).

A partir destas pesquisas, os autores propuseram o Modelo Bidimensional da Responsabilidade Social Corporativa, como mostra a Figura 9.

Figura 9 - Modelo Bidimensional da Responsabilidade Social Corporativa



Fonte: Traduzido de Quazi e O'Brien (2000, p. 36)

O modelo possui dois eixos: um horizontal e outro vertical. O eixo horizontal é composto por dois extremos, os quais um representa a responsabilidade estreita (lado positivo) – no sentido clássico, que possui ênfase na maximização do lucro a curto prazo - e outro, a responsabilidade ampla (lado negativo) - abrangendo regulamentações para atingir as maiores expectativas sociais, como a proteção ambiental, o desenvolvimento da comunidade, a filantropia, dentre outros (QUAZI; O'BRIEN, 2000).

O eixo vertical, segundo Quazi e O'Brien (2000), retrata dois extremos sobre as consequências da ação social das organizações, e vai variar desde os custos com as ações da RSC (abaixo) – despesas com as práticas da Responsabilidade Social no curto prazo, até os benefícios da ação da RSC (acima) – potenciais pontos positivos decorrentes da Responsabilidade Social para superar custos a longo prazo.

O modelo possui quatro quadrantes que estarão associados aos aspectos representados nos extremos dos eixos:

- Quadrante 1 – visão moderna: responsabilidade ampla e os benefícios das ações da RSC;

- Quadrante 2 – visão socioeconômica: responsabilidade restrita e os benefícios das ações da RSC;
- Quadrante 3 – visão filantrópica: responsabilidade ampla e os custos das ações da RSC;
- Quadrante 4 – visão clássica: responsabilidade restrita e os custos das ações da RSC.

Neste contexto, segundo os autores, estes aspectos representados em cada quadrante são conceituados da seguinte maneira:

- Visão moderna: entendida como uma visão moderna da Responsabilidade Social, compreende que, como consequências de ações socialmente responsáveis, há benefícios líquidos para as organizações tanto a longo quanto a curto prazo;
- Visão socioeconômica: esta visão faz parte da responsabilidade estreita, porém ainda considera que a adoção de alguma prática da RSC pode trazer benefícios à empresa, por exemplo, as boas relações com os clientes e fornecedores. Sendo assim, neste caso as empresas promovem ações sociais quando vislumbram algum benefício líquido;
- Visão Filantrópica: neste caso, as organizações envolvem-se em atividades de caridade, mesmo que isso decorra um certo custo. Esta ação pode advir de sentimentos altruístas ou éticos, com o objetivo de levar benefícios à sociedade;
- Visão clássica: seguindo à risca a visão clássica, este quadrante representa quando não há abertura para vislumbrar, além de uma visão sobre a maximização dos lucros (estreita), na qual ele é percebido como apenas um custo a mais sem benefício.

A fim de validar o modelo, Quazi e O'Brien (2000) o aplicaram em empresas do ramo alimentício e têxtil na Austrália e em Bangladesh. Com um questionário de vinte e cinco itens, eles procuraram preencher uma lacuna existente na literatura ao propor um modelo com duas dimensões. Porém, para generalizar a validade das duas dimensões, é preciso estar ciente de que os resultados desta pesquisa estão sujeitos a algumas limitações, como por exemplo o fato de que a pesquisa empírica ocorreu apenas em dois segmentos industriais de dois países (QUAZI e O'BRIEN, 2000).

2.1.2.5 Modelo de Garriga e Melé (2004)

Garriga e Melé (2004) propuseram a hipótese de que as teorias mais relevantes acerca da Responsabilidade Social Corporativa estão baseadas em alguns dos aspectos sobre a realidade social, tais como: ética, integração social, política e economia. A partir desta hipótese, ainda segundo os autores, é possível classificar as teorias em quatro grupos:

- a) Teorias éticas: a relação entre sociedade e empresa vai estar intercalada com os valores éticos, nos quais se propõe uma visão sobre a RSC em um campo ético e, em contrapartida, as organizações precisam tomar a RSC como uma obrigação;
- b) Teorias integrativas: neste grupo, é possível considerar que a empresa e as demandas sociais devem estar integradas, pois o negócio vai depender da sociedade para prosperar;
- c) Teorias políticas: salientam o poder social da organização no que se relaciona à sociedade com a responsabilidade política, dessa forma, a empresa precisa entender que possui direitos e deveres sociais;
- d) Teorias instrumentais: este grupo propõe que as organizações são meios para criar riqueza e, portanto, esta será a sua única Responsabilidade Social, pois somente no que tange às concepções econômicas entre a sociedade e as corporações e qualquer processo social, só será aceito caso crie riqueza.

De uma forma sucinta, é possível averiguar uma síntese dos modelos apresentados anteriormente, como mostra o Quadro 6, além de mais um que será explanado a seguir.

Quadro 6 - Síntese de modelos da RSC

Autor	Dimensões		Vantagem	Desvantagem
Carroll (1979)	Responsabilidades	Econômica	Para acadêmicos: auxiliar na percepção das diferenças entre definições da RS Para gestores: compreender que a RSC não separa o desempenho econômico. Reflete o modo sistêmico. Ferramenta de planejamento e diagnóstico (Carroll, 1979)	Não identifica problemas sociais (Silva <i>et al.</i> , 2016).
		Legal		
		Ética		
		Discrecionária		
	Questões sociais			
	Responsividade social	Reativa		
Defensiva				
Acomodada				
Proativa				
Wartick e Cochran (1985)	Princípios		Reformular o modelo de Carroll (1979) em um <i>framework</i> que contempla os princípios, processos e políticas (Carroll, 1999)	
	Processos			
	Políticas			
Wood (1991)	Princípios da RSC		Proporcionar um conjunto de conceitos mais maduros e explicações sobre a RS (Macêdo, 2010)	Não há capacidade para a resposta social, assim como falta confiança nas políticas (Silva <i>et al.</i> , 2016).
	Processos de responsividade			
	Resultados do comportamento corporativo			
Quazi e O'Brien (2000)	Eixo horizontal	Responsabilidade estreita	Estabelecer a filantropia como ponto positivo, pois julga-se como um investimento na relação com os <i>stakeholders</i> , assim como uma estratégia para melhorar a imagem corporativa, e como consequência a sociedade vai favorecer as empresas que agirem em prol da comunidade (Quazi & O'Brien, 2000)	Superficialidade da RSC. Interpretado como uma ação em interesse próprio (Welzel, Luna & Banin, 2008)
		Responsabilidade ampla		
	Eixo vertical	Custos da ação da RSC		
		Benefícios da ação da RSC		
Garriga e Melé (2004)	Teorias éticas		Categorizar teorias sobre a RSC	Não propõe uma metodologia pragmática.
	Teorias integradas			
	Teorias políticas			
	Teorias instrumentais			
Nóbrega (2016)	Responsabilidade		Relacionar, através de uma estrutura analítica, a responsabilidade, responsividade e as saídas do PCS. Analisar as percepções, expectativas e avaliações dos <i>stakeholders</i> .	
	Responsividade			
	Saídas			

Fonte: Pesquisa direta (2018)

Dentre tais teorias, para a presente pesquisa se faz importante conhecer também a Teoria dos *Stakeholders*, uma vez que tais grupos são de fundamental importância para o estudo.

2.1.2.6 Teoria dos *Stakeholders*

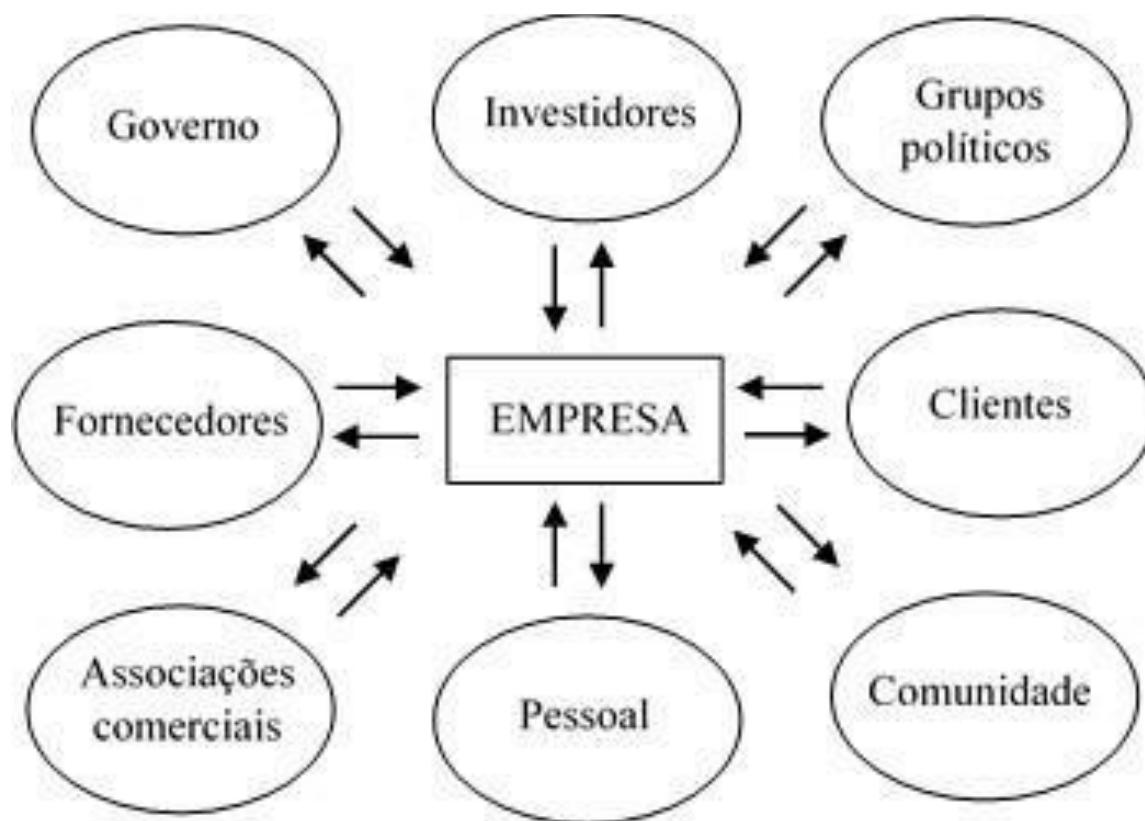
O termo “*stakeholders*” foi utilizado pela primeira vez em 1963 pelo Stanford Research Institute para denominar grupos que são imprescindíveis ao devido funcionamento das corporações. Tais grupos, originalmente, incluíam os clientes, empregados, fornecedores,

credores, acionistas e a sociedade (FREEMAN, 1984). Esses, por sua vez, possuem estruturas com a finalidade de sanar seus respectivos objetivos (PAVÃO, ROSSETTO, 2013).

Entende-se por “*stakeholders*” as partes interessadas das empresas, toda e qualquer pessoa/organização envolvidos em quaisquer atividades que a organização central exerça. A ideia principal era indicar, com essa palavra, como afirmam Freeman e Mcvea (2000), todos os grupos essenciais à atividade inerente à organização. Este conceito consegue proporcionar às organizações maneiras de refletir sobre a gestão estratégica e como elas podem e devem deliberar e implementar a gestão, objetivando o sucesso empresarial (FREEMAN, 1984). Porém, foi apenas em 1984 que o filósofo americano Edward Freeman criou a Teoria dos *Stakeholders*, a qual defende que as ações organizacionais devem levar em consideração o retorno a todos os envolvidos, ou seja, a todos os seus *stakeholders* (MACEDO, 2010). Corroborando com tal, Borger (2001) afirma que esta abordagem retrata o conceito da teoria dos contratos, na qual procura estabelecer a Responsabilidade Social de forma ampla para envolver os grupos de interesses que influenciam ou são influenciados pelo desempenho da organização.

Seguindo estas concepções, Clarkson (1995) propõe que a longevidade de uma empresa dependerá da perspicácia dos seus dirigentes em criar meios que disponibilizem riqueza, valor e satisfação para cada grupo de *stakeholders*, de forma que estes grupos continuem fazendo parte do sistema de *stakeholders* da organização. Por meio da Figura 10 é possível compreender esta teoria, uma vez ela procura ilustrar os *stakeholders* (situados no entorno da organização) e suas relações com a firma por meio de setas nos dois sentidos (da empresa para a parte interessada e vice-versa). Tal ilustração demonstra que os *stakeholders* influenciam e são influenciados pela organização, ou seja, sempre haverá uma relação de dependência entre ambos.

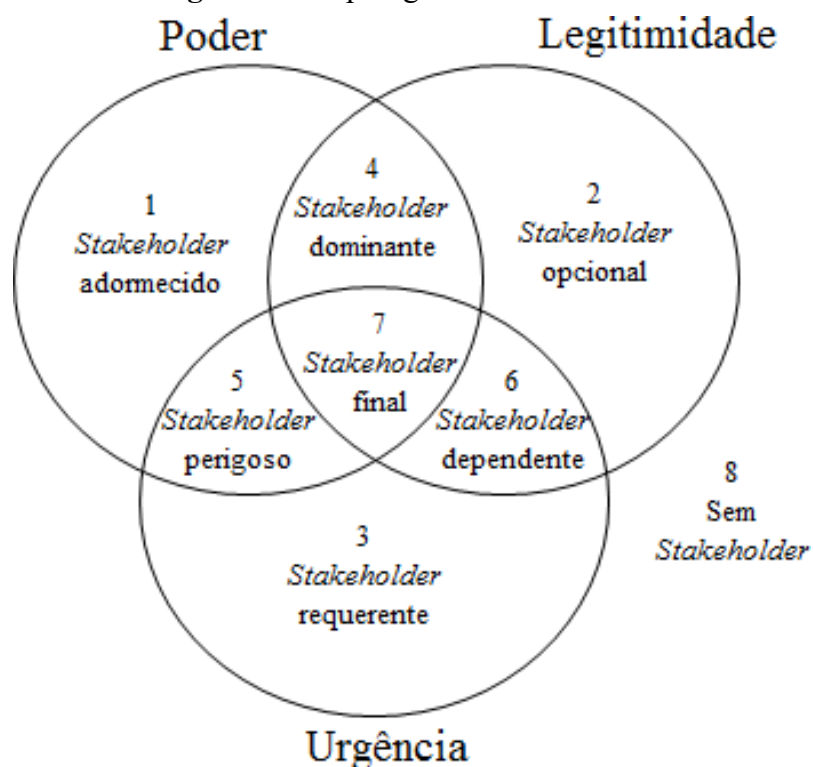
Figura 10 - Teoria dos *stakeholders*



Fonte: Traduzido de Donalson e Preston (1995, p. 69)

Mitchell, Agle e Wood (1997), quando criaram seu *framework* conceitual de *stakeholder*, propuseram uma discussão sobre o papel do poder, da legitimidade e da urgência, a fim de identificar o modo pelo qual os gestores percebem seus *stakeholder* e, assim, colocaram uma definição importante sobre quais são e quais não são os *stakeholders*. Dessa forma, afirmam os autores, a empresa poderá atuar de forma diferenciada com cada parte interessada de acordo com estas questões. A Figura 11 expõe as relações dos três atributos.

Figura 11 - Tipologia dos *stakeholders*



Fonte: Traduzido de Mitchell, Agle e Wood (1997, p.874)

Analisando a Figura 11, Campo (2010) afirma que é possível compreender as possíveis combinações de *stakeholders*:

- Tipo1
 - a) Adormecidos – com poder, mas sem legitimidade ou urgência;
 - b) Opcional – com legitimidade, porém não possui poder ou urgência;
 - c) Requerentes – com urgência, sem poder e sem legitimidade.
- Tipo2
 - a) Dominante – com poder e legitimidade, mas sem urgência;
 - b) Perigoso – com poder e urgência, mas sem legitimidade;
 - c) Dependente – com urgência e legitimidade, sem poder.
- Tipo3
 - a) Final – possui os três atributos.

De acordo com o autor citado, este modelo proporciona o relacionamento do objetivo empresarial com as demandas dos *stakeholders* e, assim, tornar-se mais importante para a organização. Em contrapartida, Brickson (2007) afirma que todo e qualquer *stakeholder* é

importante, porém, seja qual for a organização, será impossível atender todas as necessidades de todos os seus.

Ao analisar o relacionamento das empresas com seus *stakeholders*, Welcomer *et al.* (2003) afirmam que dada teoria preconiza que as empresas lidam com os seus *stakeholders* de modo que favoreça seus próprios interesses, e, por vezes, por jugarem esta ser uma obrigação moral. Wood e Jones (1995), por sua vez, sugerem que através da Teoria do *Stakeholder* é possível compreender as estruturas, condições e dimensões dos relacionamentos existentes entre a sociedade e a empresa, sendo esta teoria imprescindível para discernir os relacionamentos entre indicadores de desempenho empresarial.

Sendo assim, por meio desta pesquisa é possível obter uma importante referência organizacional, posto que ela permite conhecer a influência de cada *stakeholder* comprometido com a corporação e compreender o modo pelo qual essa influência ocorre (MACÊDO e CÂNDIDO, 2011). Os autores ainda afirmam que esta teoria está associada à Responsabilidade Social empresarial, uma vez que possui um caráter moral de investigação, no qual considera os desejos dos atores sociais e institucionais que se relacionam com alguma organização.

Na procura por relações mais éticas entre a sociedade e os negócios, é primordial a avaliação da *performance* social corporativa, porém, modelos de RSC que visam a PSC não são, essencialmente, meios de avaliação da PSC, por mais que consigam relatar tais relações (Nóbrega, 2016). A autora ainda afirma que por mais que esses modelos possuam estruturas analíticas de conceitos pelas quais são executadas a avaliação da PSC, a sua operacionalização necessita de indicadores de desempenho, além da determinação de enfoques de pesquisa empírica. Sendo esta uma falha destes modelos conceituais, percebe-se a necessidade de uma metodologia operacional mais pragmática.

2.2 Avaliação da PSC na Ótica dos *Stakeholders*

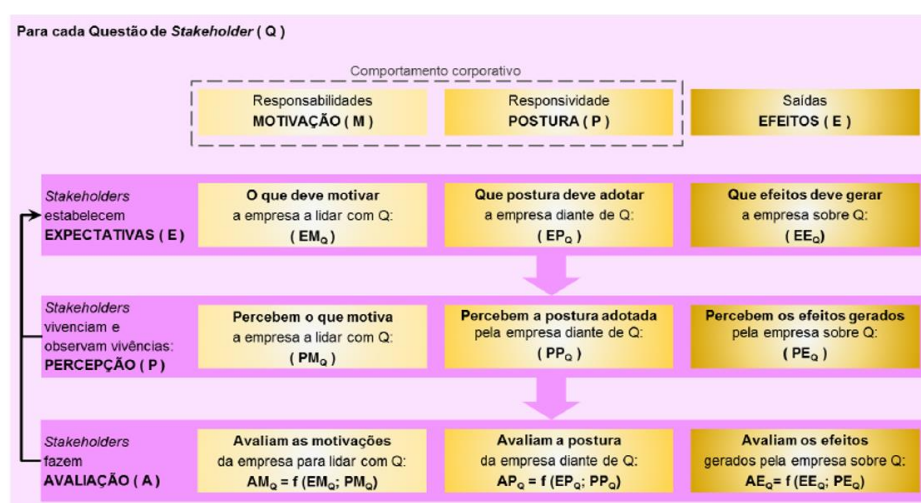
A metodologia que visa avaliar a *performance* social empresarial considerando os *stakeholders* fundamenta-se em modelos conceituais da PSC já existentes, além de ascender às abordagens usuais da área de *Business & Society* - instrumental e normativa - sob a perspectiva dos *stakeholders* baseados na RSC ‘remoralizada’. Sobre os aspectos avaliadores dos grupos de interesse, Nóbrega (2016) estabelece que sua metodologia deverá admitir questões dos próprios *stakeholder*, visto que, de acordo com Zhu, Liu, e Lai (2016), estes grupos são um grande incentivo para as organizações aderirem às práticas da RSC em suas políticas.

A ‘estrutura PSC’ do modelo associa as funções dos *stakeholders* na PSC com as três dimensões do modelo conceitual (responsabilidades, responsividade e saídas), o que fornece

meios para responder duas questões iniciais: o que é avaliado, e qual o padrão de desempenho. Sobre o que é avaliado, Nóbrega (2016, p. 172) chega ao consenso de que “a PSC é um sistema que relaciona as motivações que levam as empresas a lidar com as questões de *Stakeholders*; a postura que adotam diante dessas questões e os respectivos efeitos que geram sobre elas”. Corroborando com tal afirmação, (Carroll, 1979) conceitua PSC como uma forma de gerenciar a RSC, de modo a obter resultados ou destacar iniciativas de cunho socialmente responsável.

Quanto ao padrão de desempenho, a metodologia propõe que a PSC deve atender ou exceder as expectativas dos *stakeholders*. De modo a ilustrar a metodologia proposta, uma representação gráfica pode ser analisada na Figura 12.

Figura 12 - Ilustração do modelo de Nóbrega (2016)



Fonte: Nóbrega (2016, p. 174)

Através das premissas e bases conceituais, a autora expõe quatro papéis que os *stakeholders* estabelecem na PSC: (i) expectativas no tocante à conduta empresarial e seus efeitos; (ii) experiências de tais condutas; (iii) análise das condutas e seus efeitos; (iv) avaliação, confrontando as expectativas e a realidade encontrada.

O processo elaborado por Nóbrega (2016) foi elaborado para possibilitar a avaliação das responsabilidades (motivações – M), responsividades (postura – P) e saídas (efeitos – E). Vale salientar que os dados obtidos foram postos em uma estrutura matricial, o que proporcionou análises interdimensionais, ocasionando possíveis correlações (NÓBREGA, 2016).

Sendo assim, a metodologia de Nóbrega (2016) foi selecionada para aplicação neste estudo, uma vez que fornece subsídios para obter visões dos *stakeholders*, de modo que seja possível conduzir diversas correlações para compreender as expectativas e a realidade da RSC. Além disso, como sugere a própria autora, este método pode ser adotado por pesquisadores que buscam compreender as relações entre negócios e seus *stakeholders* em diversos parâmetros de

análises, através de estudo de caso e multicaso e sob a ótica de um ou mais *stakeholders*, podendo ser utilizada para a implantação ou melhorias de práticas e políticas corporativas.

2.2.1 RSC no Brasil

Seguindo a tendência mundial, a RSC passou a ser uma preocupação para as organizações brasileiras, especialmente como uma ferramenta no tocante à integração e ao desenvolvimento social (CAMPOS, 2014). De acordo com Sousa (2006), a Responsabilidade Social iniciou-se no Brasil na década de 1960, a partir da criação da Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE) - esta composta com empresários cristãos que baseiam suas práticas em fundamentos da doutrina social da igreja – que escreveu a Carta de Princípios do Dirigente Cristão de Empresas, 1965, na qual procurou indicar que as organizações também possuíam funções sociais perante seus colaboradores e à comunidade.

Mais recentemente, de acordo com Young (2004), enfatiza que a partir do crescimento e expansão da economia brasileira, houve em paralelo um aumento da desigualdade social quanto à renda e à pobreza, fato este que tornou mais urgente a necessidade em superar estas diferenças sociais e firmar um crescimento de modo sustentável. Porém, ainda de acordo com o autor, o retorno à democracia, em 1990, deu início a movimentos sociais que alavancaram o progresso social no Brasil.

Além disso, surgiram diversas organizações corporativas para trabalhar em prol das questões sociais/direitos humanos e da sustentabilidade ambiental, a exemplo das organizações de cunho comunitário e social como o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE), Instituto de Cidadania Empresarial (ICE), Fundação Abrinq e o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) (YOUNG, 2004). O autor ainda declara que no campo da Responsabilidade Social Corporativa surgiu o Instituto Ethos, que propõe um trabalho de gestão voltada para os princípios éticos, considerando todos os atores envolvidos na atividade empresarial, de modo a transformá-los em parceiros na criação de uma sociedade igualitária e sustentável.

O Instituto Ethos é uma OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público) que foi criado em 1998 por empresários e executivos, e procura fornecer troca de experiências, conhecimento, e ferramentas que possam auxiliar as organizações na avaliação da sua gestão e aumentar seu comprometimento com a RS e o desenvolvimento social (INSTITUTO ETHOS, 2016b).

Esta organização conta com uma ferramenta de gestão chamada ‘Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis’, que objetiva avaliar as empresas na implantação da

sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa em sua estratégia, para que possa se tornar uma organização devidamente sustentável e responsável por meio de estratégias, políticas e processos (INSTITUTO ETHOS, 2016c).

Young (2004) diz que a Responsabilidade Social empresarial brasileira possui um legado pautado na filantropia, considerando o contexto de desigualdades sociais que assolam a sua realidade. Porém, de acordo com Galego-Álvarez, Formigoni e Antunes (2013), ainda que a filantropia seja significativa na sociedade desse país, nas últimas décadas houve uma substituição destas ações individuais por uma estrutura da RSC mais formalizada, com o objetivo de implementar programas que ultrapassam ações de cunho social de curto prazo. A Figura 13 procura caracterizar as diferenças existentes entre a filantropia e o compromisso social das organizações.

Figura 13 - Filantropia x compromisso social

Um paralelo entre filantropia e compromisso social subsídios ao debate	
Na filantropia:	No compromisso social:
1. As motivações são humanitárias	1. O sentimento é de responsabilidade
2. A participação é reativa e as ações, isoladas	2. A participação é pró-ativa e as ações, mais integradas
3. A relação com o público-alvo é de demandante/doador	3. A relação com o público-alvo é de parceria
4. A ação social decorre de uma opção pessoal dos dirigentes	4. A ação social é incorporada na cultura da empresa e envolve todos os colaboradores
5. Os resultados resumem-se à gratificação pessoal de poder ajudar	5. Os resultados são pré-estabelecidos e há preocupação com o cumprimento dos objetivos propostos
6. Não há preocupação em associar a imagem da empresa à ação social	6. Busca-se dar transparência à atuação e multiplicar as iniciativas sociais
7. Não há preocupação em relacionar-se ao Estado	7. Busca-se complementar a ação do Estado, numa relação de parceria e controle

Fonte: Peliano (2001, p. 102)

Segundo Scharf (2008), quando comparadas com empresas da América Latina, as corporações brasileiras são elencadas no topo quanto ao grau de sofisticação nas práticas da RS, este fato deve-se à criatividade que, nas melhores empresas, une os lucros e a ética. Porém, a autora retifica que existem empresas, com desenvolvimento de última geração, que trabalham seguindo padrões internacionais da Responsabilidade Social, ao tempo que outras ainda atuam com trabalho infantil, escravidão e degradação do meio ambiente.

Corporate Knights - a revista do capitalismo limpo – elaborou a “2016 Global 100 results”, pesquisa na qual elenca as 100 empresas mais sustentáveis do mundo do ano de 2016, estas sendo líderes em transparência, produtividade e diversos outros indicadores sociais e de governança (CORPORATE KNIGHTS, 2016a). No ano de 2016, duas empresas brasileiras

estiveram entre as 100 mais sustentáveis, sendo elas a Natura Cosméticos, em 61º, e o Banco do Brasil, em 75º (CORPORATE KNIGHTS,2016b).

Neste contexto, considerando o ambiente globalizado em que as empresas estão imersas atualmente, as questões relacionadas com a produtividade e rentabilidade estão intimamente ligadas à melhoria de vida, acesso a tecnologias e produtos mais modernos da população (CAMPOS, 2014). Sobre o Brasil, para haver um crescimento sustentável, contínuo e estável serão necessários intensos esforços por parte das organizações em direção a RS, ao tempo em que o Governo Federal expanda seus investimentos na área (CAMPOS,2014).

É preciso estar ciente também da grande diversidade territorial existente no país, pois de acordo com Griesse (2007), por exemplo, as condições geográficas influenciam diretamente a cultura local, os trabalhadores, profissionais, consumidores e empresários. Neste sentido, Galego-Álvarez, Fomigoni e Antunes (2013) elaboraram uma pesquisa na qual concluíram que as variáveis da RSC correspondentes às ações sociais e comunitárias estão relacionadas às organizações situadas principalmente nas regiões Sul e Nordeste do Brasil.

Além disso, como afirma Young (2004), os empresários brasileiros estão cientes de que a RS se tornou uma estratégia de negócios e pode colaborar para a sustentabilidade e competitividade empresarial, sem contar que os próprios consumidores do país estão em concordância com atitudes da RS, pois manifestam preocupação com a poluição ambiental e saúde dos trabalhadores, descartam propaganda enganosa, curiosidade quanto às práticas corporativas e desejam um comportamento ético por parte das empresas.

2.3 Setor Calçadista

Entre os anos de 1994 e 1998, com a abertura de mercado e a consequente valorização da moeda nacional sob a moeda americana, deu-se início a uma importação na economia brasileira de produtos advindos do sudeste asiático. Neste contexto, com o aumento da concorrência tanto externa quanto interna, as organizações passaram a focar na redução dos custos e no crescimento das suas participações no mercado mundial (SILVESTRIN; TRICHES, 2007).

Um setor que também foi atingido por estas modificações foi o calçadista, segundo os autores citados, em consequência dessa mudança de paradigmas, houve uma reestruturação na sua produção - em especial naquelas organizações de baixa qualidade que competiam com produtos importados nos baixos preços – em que afetou principalmente “a rotatividade de propriedade das empresas e a relocação dos estabelecimentos na busca de menos custos da

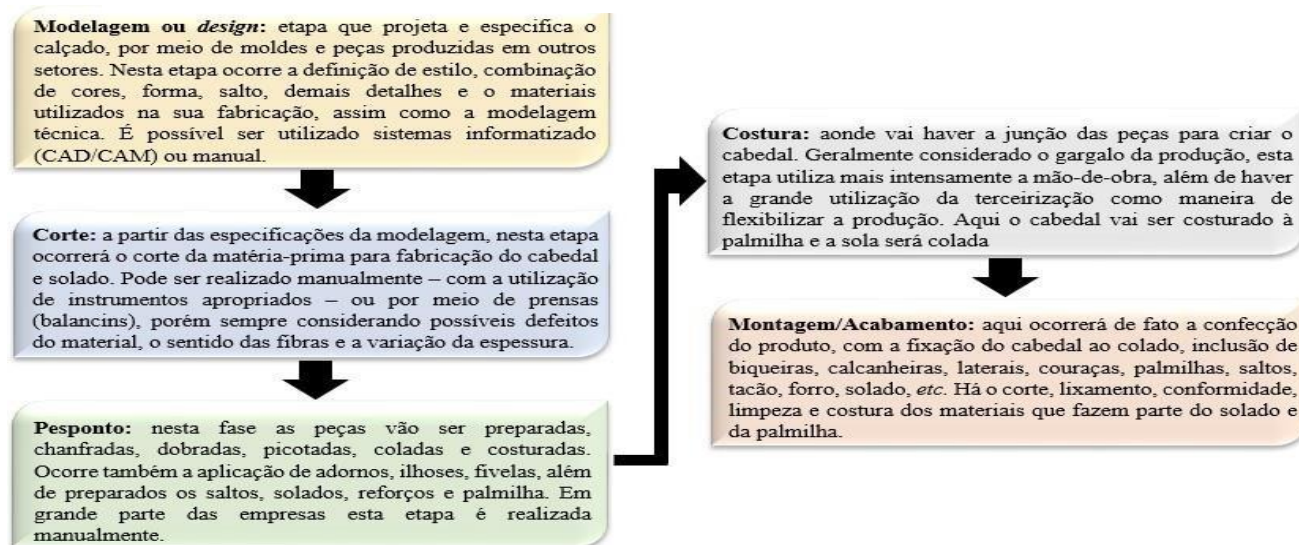
mão-de-obra, e apoio recebido por meio de políticas de desenvolvimento regional” (SILVESTREIN; TRICHES, 2007, p. 02).

Por meio da abertura econômica, a indústria de calçados foi provocada a se aperfeiçoar para se tornar mais competitiva, através de novos padrões sobre a eficiência, competitividade e produtividade, redução de custos, porém com foco na qualidade, e evitando a estagnação que muitas vezes ocorre por saturação do mercado (VIANA; ROCHA, 2006).

Impulsionado por um contexto de perda de competitividade internacional, a partir da década de 1990 iniciou-se uma migração do setor para a região Nordeste, na qual, motivado principalmente pela oferta de mão de obra barata, esta mudança surtiu efeito ao aumentar a competitividade para as organizações instaladas no Nordeste (AMARAL FILHO; CARRILLO, 2011).

De acordo com Loayza (2011), este segmento econômico é tido como tradicional, pois possui um intenso uso de mão-de-obra e há possíveis características artesanais na sua produção. O processo inerente à fabricação de calçados envolve, de maneira geral, as etapas que estão retratadas na Figura 14.

Figura 14 - Processo produtivo de calçados



Fonte: Adaptado de Viana e Rocha (2006)

Viana e Rocha (2006) argumentam que este processo ocorre de maneira descontínua e o fluxo do processo percorre as etapas supracitadas na Figura 14: modelagem, corte, pesponto, costura, montagem e acabamento. Os autores ainda afirmam que o processo em análise é segmentado em setores que podem variar a depender do porte e da estrutura da empresa.

Nas percepções de Guidolin, Costa e Rocha (2010), os calçados podem ser classificados, de maneira geral, em quatro grupos: injetados, sintéticos, têxteis e couros. Esta classificação, ainda de acordo com os autores, ocorre seguindo as características do material de confecção do cabedal, sendo assim, os calçados injetados normalmente são confeccionados em indústrias com pouca mão de obra, visto que as máquinas suprem praticamente toda a sua produção; já para os demais, há um processo produtivo mais complexo. A cadeia produtiva dos calçados pode ser mais bem compreendida por meio da Figura 15.

Figura 15 - Cadeia produtiva de calçados

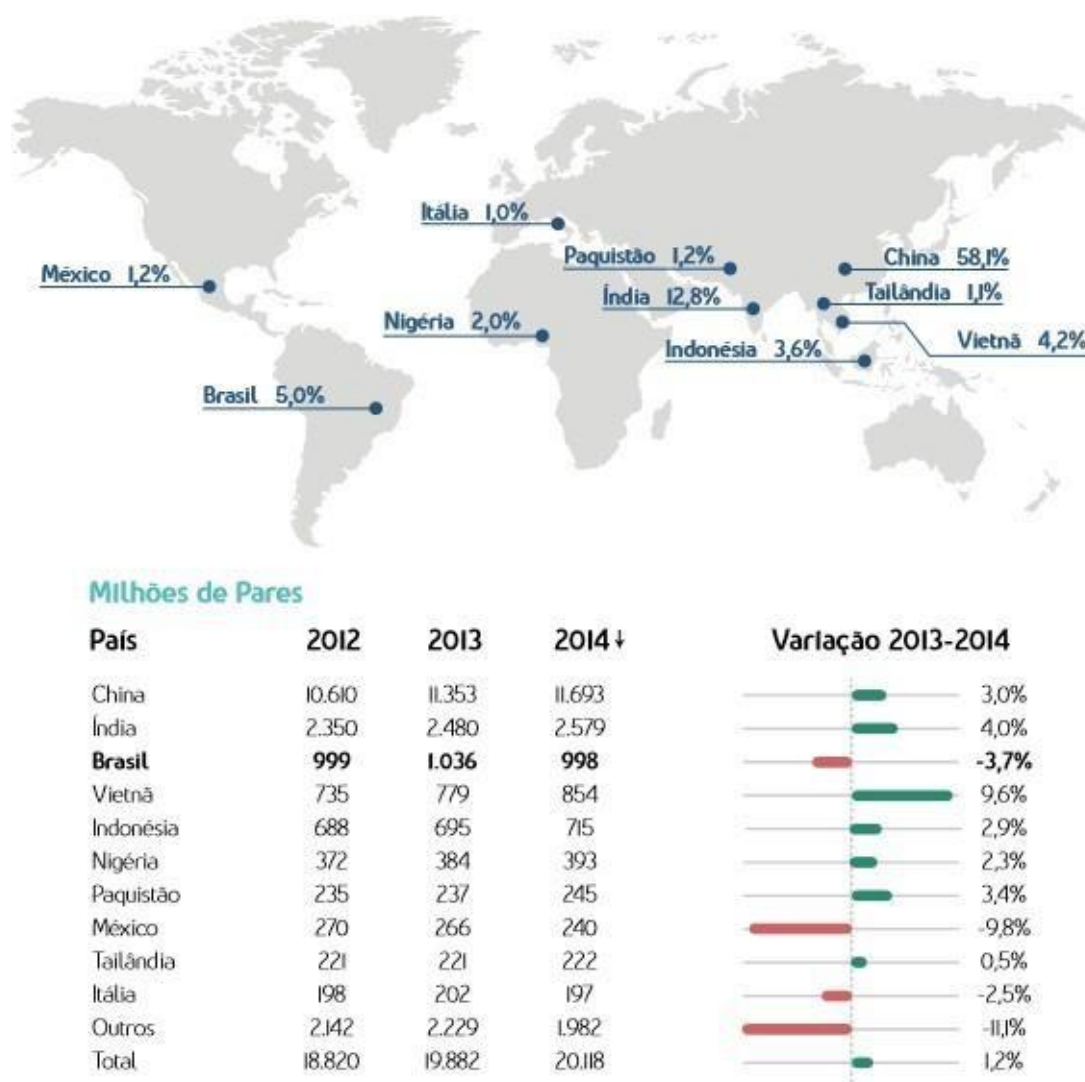


Fonte: DEPEC (2017, p. 03)

A ABDI (Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial) e CGEE (Centro de Gestão e Estudos Estratégicos) (2008), afirmam que, ao considerar a importância do couro na cadeia produtiva dos calçados, é preciso estar atento às questões no tocante à produção mais limpa, por meio do tratamento dos resíduos e recursos naturais, dado que este setor (coureiro-calçadista) é um grande gerador de resíduos sólidos e efluentes tóxicos. Ainda segundo a ABDI e CGEE (2008), há uma nova demanda para o desenvolvimento de certificações que atendam às exigências de organismos e normas internacionais.

No mundo, de acordo com a Abicalçados (2016b), entre 2013 e 2014 a produção e consumo de calçados registrou um crescimento com 2014, fechando com exportações em cerca de 12,3 bilhões de pares. A situação dos países no quesito “principais países produtores de calçados no mundo” podem ser vistos na Figura 16.

Figura 16 - Principais produtores de calçados



Fonte: WSR (APUD ABICALÇADOS, 2016b)

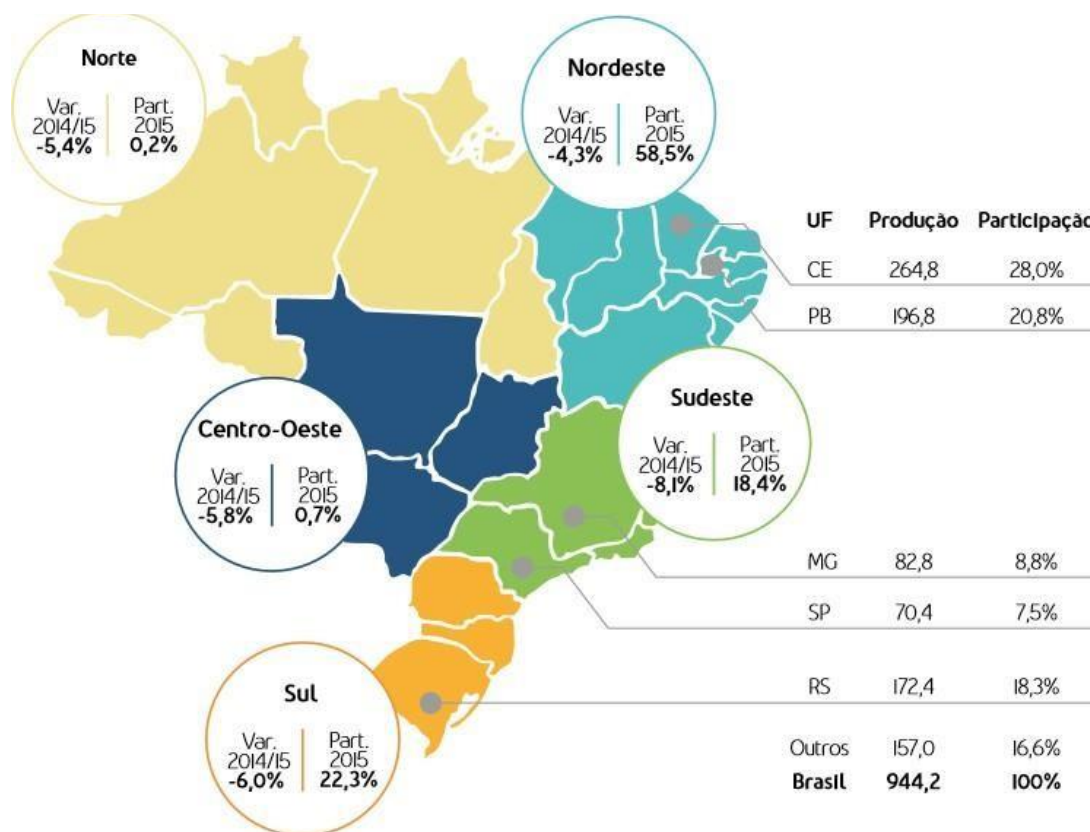
Analisando a Figura 16, percebe-se que o Brasil está em terceiro lugar no ranking entre os países que mais produzem calçados, perdendo apenas para a China e a Índia. Porém, nos anos de 2013 e 2014, nota-se uma diminuição neste parâmetro, além disso, como afirma o Presidente Executivo da Abicalçados, Heitor Klein, no ano de 2015 este segmento caminhou com queda em todos os indicadores de *performance*, por exemplo, o valor das exportações que caíram 10% e o volume de varejo - 8,6% - acarretando uma perda de mais de 25 mil postos de trabalho (ABICALÇADOS, 2016b).

Segundo Klein (2015), o relatório da Abicalçados (2016b), aborda que em razão dessa queda nos indicadores no ano de 2015, existem, além da crise política que abalou a economia do país, uma das mais altas cargas tributárias entre os países emergentes, um sistema de exportação burocratizado, uma logística ineficiente e cara, uma legislação trabalhista arcaica e inflexível, entre tantos outros que fazem parte do chamado Custo Brasil (ABICALÇADOS,

2016b, p.05). O presidente executivo ainda afirmou, neste mesmo relatório, que o ano de 2016 iniciou em um contexto econômico desfavorável, no qual o primeiro semestre demonstrou uma diminuição de 11% no volume do varejo do setor, além de uma queda de 4,6% na produção. Porém, mesmo diante desta crise política e econômica que assola o Brasil, de acordo com a Abicalçados (2016c), até o mês de novembro de 2016, as exportações do segmento somaram 108,2 milhões de pares, correspondendo a US\$ 871 milhões, caracterizando 1,6% em volume e 3,6% em dólares a mais do que o mesmo período do ano de 2015.

Os Anexos A e B retratam, respectivamente, as exportações em números acumulados entre o ano de 2016 até o mês do abril de 2017, e os números mensais do mesmo período. Estes dados, que são da Abicalçados (2017a), informam que mesmo passando por uma grave crise, as exportações brasileiras de calçados possuem grande representatividade na economia do país. Até abril de 2017, por exemplo, o país já arrecadou, de acordo com a Abicalçados (2017a), mais de US\$ 338 milhões e exportou mais de 39 milhões de pares. Quanto à avaliação mensal, é notável a variação entre os meses analisados, porém possui grande representatividade (ABICALÇADOS, 2017a). Além disso, este setor é responsável por gerar pouco mais de 300 mil empregos no país, segundo Klein (ABICALÇADOS, 2017b).

Quando analisado por região, o Nordeste aparece como principal polo produtor deste produto, além de ter crescido em sua relevância perante a produção nacional quando, entre 2014 e 2015, a queda na sua produção foi menor que nas demais regiões brasileiras (ABICALÇADOS, 2016b). Ainda segundo a Associação, os dois principais estados na produção de calçados no Nordeste brasileiro no ano de 2015 foram o Ceará e a Paraíba, representando 83,4% da produção do Nordeste e 48,8% da produção nacional quando unidos, como pode ser visto na Figura 17.

Figura 17 - Produção por região em 2015

Fonte: Abicalçados (2016b, p. 18)

De acordo com Viana e Rocha (2006), no setor calçadista do Nordeste predominava o modelo artesanal de trabalho, quando não confeccionados em pequenas indústrias. Como observado na Figura 17, a Paraíba foi responsável pela produção de cerca de 196,8 milhões de pares no ano de 2015, representando 20,8% da participação nacional, ficando atrás apenas do Ceará. Este setor possui forte expressão na economia estadual.

Analisando os meses de janeiro a abril dos anos de 2016 e 2017, de acordo com a Abicalçados (2017a) e expresso no Anexo C, nota-se que o referido estado se encontra em quarto lugar no ranking de países com maior exportação de calçados tanto em dólares quando em pares, ficando atrás apenas do Rio Grande do Sul, Ceará e São Paulo, alguns meses, inclusive, se sobressaindo em produção de pares, à frente dos primeiros estados. Corroborando com tal, a DEPEC (Departamento de Pesquisas e Estudos Econômicos) (2017) demonstra que a Paraíba está entre os principais produtores do produto no Brasil, como pode ser observado na Figura 18.

Figura 18 - Principais estados produtores de calçados



Fonte: DEPEC (2017, p. 20)

De acordo com o Portal Correio (2017), o setor calçadista de produtos de borracha e plástico foi responsável pelo maior percentual de exportação do estado no acumulado de janeiro e fevereiro de 2017, totalizando 46,5%.

Loayza (2011) afirma que os principais polos deste segmento de mercado na Paraíba estão concentrados nas cidades de João Pessoa (capital), Campina Grande e Patos, sendo o de Campina Grande, em especial, o mais antigo e está diretamente envolvido com o histórico econômico e social deste município. A autora ainda declara que na década de 1980 iniciou-se o processo de deslocamento de grandes empresas para a APL Campinense, gerando muitos empregos para a região.

Viana e Rocha (2006) alegam que a Paraíba é o estado da região Nordeste com maior enraizamento deste setor, no qual, em particular na cidade de Campina Grande, possui uma indústria calçadista com a forte presença de pequenas empresas, e colaborou para a criação de um segmento de processamento de couros no início do século 20.

A cidade de Campina Grande, segundo o IBGE (2017), em 2010 era constituída por 385.213 pessoas, e estimou-se que em 2016 esta população seria de 407.754 pessoas. Em 2014, ainda segundo o IBGE (2017), 28,3% da população era empregada e recebia uma média de 2,2 salários-mínimos, e o PIB per capita desse mesmo ano era de R\$ 18.716,38. De acordo com a Fiepb (2017) o polo calçadista de Campina Grande é constituído por 82 micros, 27 pequenas, 2 médias e 2 grandes empresas devidamente cadastradas.

2.4 Considerações Finais da Seção

Esta seção contou com o aporte teórico necessário para embasar e justificar toda a pesquisa aqui realizada. A partir das informações extraídas por meio das diversas leituras, é possível compreender melhor o assunto em questão, encontrar a lacuna de pesquisa e a melhor metodologia, salientando que é preciso ter sempre em mente o objetivo proposto.

Iniciou-se com uma contextualização do tema ‘Responsabilidade Social Corporativa’, bem como com a exposição de alguns conceitos, bem como uma breve explanação da evolução do tema, com caracterização de algumas décadas e seus principais autores, com base em Carroll (1999).

Em seguida, falou-se sobre a SA8000, dando início à praticidade da RSC o que levou para os modelos da RSC. O primeiro especificado foi o Modelo Tridimensional de *Performance Social* de Carroll (1979), seguido do Modelo de *Performance Social Corporativo* de Wartick e Cochran (1985), Modelo Corporate Social Revisited de Wood (1991), Modelo Bidimensional da Responsabilidade Social Corporativa de Quazi e O’Brien (2000) e o Modelo de Garriga e Melé (2004).

Para contextualizar a RSC no ambiente brasileiro, o próximo tópico retratou brevemente o início da Responsabilidade Social no Brasil, assim como algumas instituições que trabalham com esta temática no país, e dados de empresas brasileiras no segmento. Em um segundo tema, deu-se início à explanação sobre o setor calçadista, visto que este é o setor econômico foco da pesquisa. Neste tópico, foi possível entender características do setor calçadista, bem como seu processo e cadeia produtivos, além da exposição de dados tanto de ordem mundial, quanto nacional, do Nordeste, da Paraíba, e, por último, mas não menos importante, de Campina Grande (local de instalação da empresa pesquisada).

É importante ressaltar a grandeza do assunto em questão. Atualmente, as empresas estão cada vez mais em busca da sustentabilidade empresarial, dado que os consumidores estão refinando suas exigências quanto às boas práticas organizacionais, nas quais se insere a Responsabilidade Social. Dessa forma, se torna necessário que as corporações se adaptem a tais

exigências através de meios eficazes de utilizar a PSC em prol tanto do seu benefício, quanto dos *stakeholders*.

Pensando nisso, e como forma de alcançar o objetivo aqui proposto, percebeu-se que o modelo mais propício para ser trabalhado foi o Modelo de *Performance Social Corporativa*, sob a ótica multi-*stakeholders* de Nóbrega (2016), uma vez que, além de lidar simultaneamente com três dimensões, consegue estudar sob o aspecto multi-*stakeholders*, fato este fundamental para a presente pesquisa. Este modelo é baseado em metodologias que ressaltam a necessidade de trabalhar com a aplicação prática do Modelo Tridimensional e de suas variáveis, simultaneamente com a observação direta, participante ou não, pois esta metodologia poderá confirmar os dados e as informações postas no instrumento de pesquisa, assim como concluir até que ponto cada dimensão pode ser utilizada diante do contexto analisado, a exemplo de Wood e Jones (1995) e Wartick e Cochran (1985). De maneira satisfatória, com este modelo será possível tratar do gap deixado na literatura, além de analisar um forte e importante setor econômico na região.

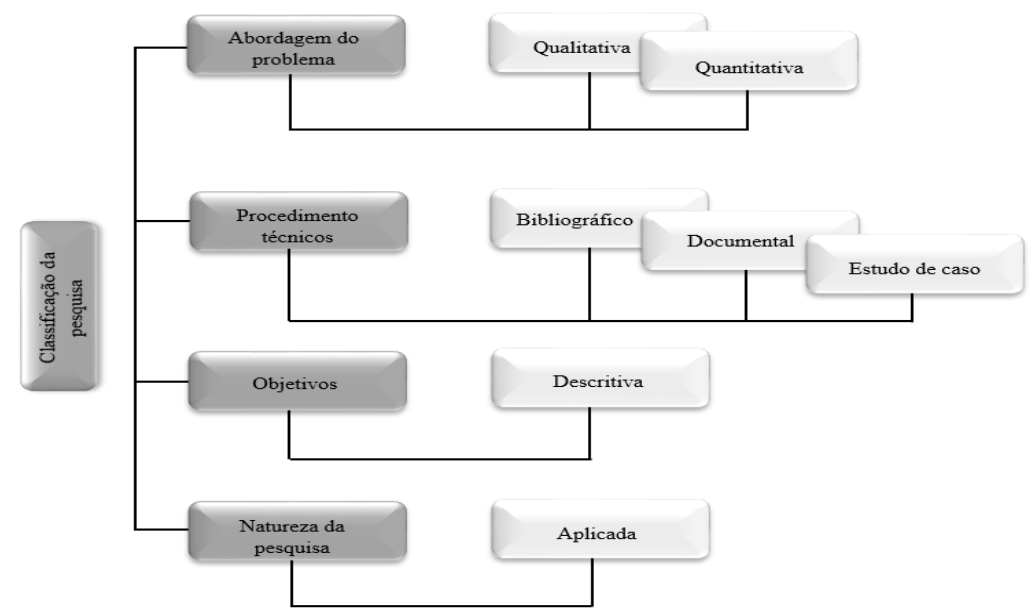
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo aborda os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa, visando atingir os objetivos propostos. Para tanto, está dividido em três seções: a primeira trata da classificação da pesquisa de acordo sua natureza, seus objetivos, procedimentos técnicos e abordagem; a segunda evidencia os percursos da pesquisa, que são: revisão da literatura, modelo de análise, métodos para coleta de dados – dividido em estudo de caso, definição do universo da pesquisa e instrumento para coleta de dados; a terceira explica a metodologia utilizada para análise das informações.

3.1 Classificação da Pesquisa

Para atingir o objetivo final desta pesquisa, um caminho metodológico foi traçado para auxiliar no escopo do trabalho. Para tanto, de início foi necessário classificar esta pesquisa, que, de acordo com Gil (2002) se faz seguindo algum critério. Este, segundo Pradanov e Freitas (2013), pode advir quanto à natureza da pesquisa objetivos, procedimentos técnicos ou da abordagem do problema, como mostra a Figura 19.

Figura 19 - Classificação da pesquisa



Fonte: Baseado em Pradanov e Freitas (2013)

No que tange à sua natureza de aplicabilidade, como mostrou a Figura 19, esta pesquisa se classifica como aplicada, pois, de acordo com Martins (2010), este tipo procura criar conhecimentos para uma finalidade prática. Silva e Menezes (2005) afirmam que a pesquisa

aplicada é importante quando se propõe a utilização dos resultados com o objetivo de solucionar um problema real, fato este que se caracteriza como a pesquisa em questão, uma vez que objetiva compreender as práticas da PSC de uma dada organização.

Quanto aos objetivos, uma pesquisa pode ser classificada em exploratória, descritiva ou explicativa (PRODANOV; FREITAS, 2013), sendo esta enquadrada na pesquisa descritiva, pois descreverá as ações da PSC, corroborando com Gil (2002), quando afirma que pesquisas descritivas objetivam descrever características podendo estabelecer certas relações entre as variáveis investigadas.

Em relação aos procedimentos técnicos, este trabalho conta com o estudo bibliográfico, documental e estudo de caso. Para Gil (2002), as pesquisas bibliográficas e documentais são semelhantes, sendo a maior diferença a natureza das fontes, pois a primeira utiliza de fontes de autores sobre o tema, e a segunda é baseada em materiais que ainda não receberam algum tratamento analítico.

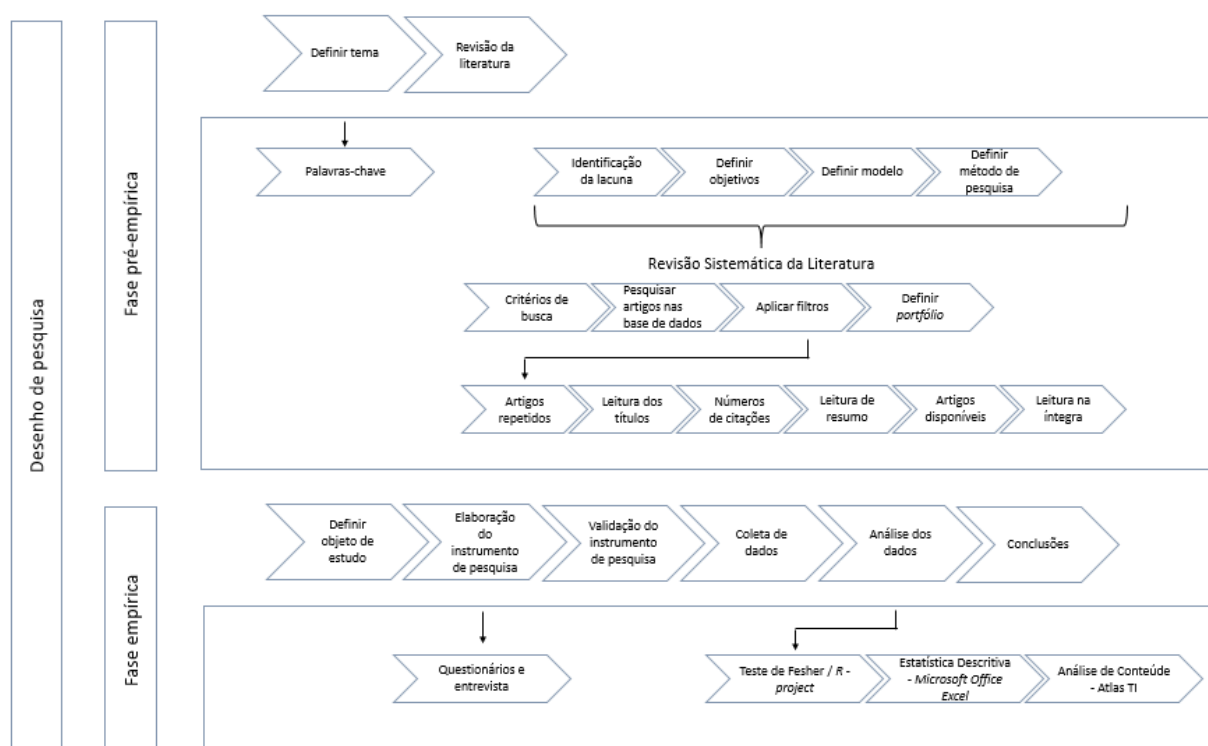
Oliveira (2007) fortifica esta definição quando afirma que a pesquisa bibliográfica utiliza fontes científicas - como livros, periódicos, artigos científicos etc. - e não opera diretamente com os fatos empíricos, enquanto a pesquisa documental utiliza de reportagens, relatórios, revistas, gravações, fotos etc., ou seja, documentos “brutos”, sem tratamentos científicos. Além disso, esta pesquisa corresponde à análise de uma empresa do setor calçadista, e, como afirma Yin (2015), consiste em um método adequado quando se pretende compreender algo no qual o pesquisador não controla o comportamento dos eventos, ou quando se trata de um fenômeno contemporâneo.

Quanto à abordagem do problema, esta pesquisa se classifica como sendo qualitativa, também conhecida como pesquisa mista ou combinada. Esta formou-se a partir da abordagem da triangulação, na qual diferentes técnicas de coleta e análise de dados são utilizadas de maneira simultânea e complementar (CRESWELL; CLARK, 2013). Vale salientar que o método quantitativo possui uma força muito significativa nesta metodologia, visto que maior parte dos dados virão por meio dele, enquanto, em um segundo momento, será utilizada a metodologia qualitativa de modo a comprovar os dados quantitativos anteriormente analisados.

3.2 Fases da Pesquisa

Para fins metodológicos, esta pesquisa foi conduzida, basicamente, em duas etapas: pré-empírica e empírica, como mostra a Figura 20. A operacionalização destas fases será detalhada separadamente nas subseções a seguir.

Figura 20 - Etapas da pesquisa



Fonte: Elaboração própria (2016)

3.2.1 Pré-empírica

3.2.1.1 Definição do tema

Esta etapa é relacionada aos primeiros passos sobre o entendimento do tema e do objetivo da pesquisa. Dessa forma, iniciou-se a leitura de artigos e livros, a fim de entender melhor o tema de pesquisa e se familiarizar com termos intrínsecos à *Performance Social Corporativa*, bem como a alguns principais autores da área e temas correlacionados. Além disso, houve um breve estudo acerca do setor econômico para análise. Através de dados encontrados via web pôde-se entender melhor qual seria o mais apropriado e de maior respaldo para o tema escolhido.

3.2.1.2 Revisão da Literatura

A segunda fase da pesquisa constitui da revisão da literatura necessária para embasar teoricamente o estudo, de forma a direcioná-lo. Tem o objetivo, como afirma Rowley e Slack (2004), de resumir o estado da arte de um determinado assunto. Sendo assim, buscou-se aprofundamento sobre o tema e sobre o setor econômico em análise, o calçadista.

Com o intuito de uma maior estruturação e aprofundamento foi realizada uma revisão sistemática da literatura, de modo a resgatar artigos mais difundidos sobre o assunto. Esta é uma metodologia sistematizada que visa selecionar artigos relevantes que serão utilizados na elaboração da revisão da literatura, a fim de embasar o trabalho com teorias e conceitos sobre o tema em questão (LACERDA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2012). Corroborando com essa visão, Colicchia e Strozzi (2012) afirmam que a RSL tem o objetivo de selecionar, desenvolver e identificar contribuições importantes para o tema estudado.

Vale salientar que, como base para esta metodologia, adotou-se o método utilizado para a RSL de Lacerda, Ensslin e Ensslin (2012), porém houve algumas adaptações, para atingir o objetivo desta pesquisa, fazendo com que a metodologia supracitada não fosse contemplada em sua totalidade, mas sim como um suporte literário. A partir dessa metodologia é possível encontrar a lacuna na literatura, definir os objetivos, o modelo a ser utilizado e o método de pesquisa.

Partindo para a prática da RSL, esta se faz em, basicamente, quatro etapas: estabelecimento de critérios de seleção, pesquisa propriamente dita, aplicação de filtros e, por fim, a seleção do portfólio de artigos, sempre seguindo a metodologia adotada. Para tanto, em um primeiro momento houve a escolha das bases de dados a serem pesquisadas e, devido as suas relevâncias, optou-se pela *Web of Science*, *Scopus* e *Science Direct*, porém, percebeu-se também a necessidade de haver uma pesquisa nacional, incorporando assim a base de dados *SciELO*. Em seguida, com base nos artigos lidos até então e sempre objetivando estudar as práticas da Responsabilidade Social Corporativa no setor calçadista, além de procurar abranger o maior número possível de artigos, houve a triagem das palavras selecionadas para compor a pesquisa, sendo estas as escolhidas: “*corporate social performance*”, “*corporate social responsibility*”, “*corporation responsibility*”, “*social responsibility*”, “*practices*”, “*management*”, “*evaluation*”, “*assessment*”, “*industry*”, “*footwear industry*”, “*sustainability*”, e “*triple bottomline*”.

Feito isto, houve a aplicação do teste de aderência das palavras-chave com suas combinações, sempre levando em consideração o tema e o objetivo proposto de pesquisa e, em seguida, a pesquisa propriamente dita com as combinações entre as palavras nas bases de dados estabelecidas.

Foram realizadas combinações com as palavras-chaves escolhidas nas bases de dados adotadas e encontrou-se 3.698 artigos nas pesquisas realizadas, além disso, nenhum artigo sobre a PSC no setor calçadista foi detectado, como pode ser observado no Quadro 7.

Quadro 7 - RSL

[illegible]

Fonte: Pesquisa direta (2018)

Como forma de afunilar ainda mais a procura objetivando artigos mais relevantes para o tema, quando uma pesquisa resulta em um número superior a 500 artigos, uma outra palavra-chave era incorporada. Como exemplo, na base de dado Web of Science, quando as palavras “corporation social responsibility” e “practices” foram implantadas no título e abstract, respectivamente, surgiram mais de 500 artigos, sendo incorporada mais uma palavra-chave, “performance”, afunilando esta quantidade.

A partir disso, foram necessários filtros para conseguir enxugar este número e selecionar apenas aqueles artigos mais importantes para o estudo. É necessário deixar claro que no início da pesquisa estimou-se o tempo de 10 anos para os artigos, ou seja, foram colhidos apenas aqueles publicados a partir de 2008 até abril de 2018 (mês no qual ocorreu a pesquisa), além disso, apenas artigos foram filtrados, excluindo capítulos de livros ou outros arquivos, e todos na língua inglesa ou portuguesa. Esta pesquisa ocorreu entre os dias 15 de abril a 28 do mesmo mês.

Seguindo a lógica do processo de pesquisa de Lacerda, Ensslin e Ensslin (2012), o primeiro filtro a ser utilizado foi a exclusão de artigos repetidos. Com o auxílio do *software EndNote*, foram excluídos 1.903 artigos, restando 1.795. Porém, após extensa exclusão, percebeu-se que mesmo utilizando filtros para capturar apenas artigos de periódicos em inglês ou português, alguns arquivos que não se enquadravam nestes pré-requisitos foram encontrados, sendo assim, foi realizada uma nova busca em que foram excluídos 11 arquivos ‘não artigos de periódicos’ e 33 ‘não inglês ou português’, porém, ainda foram encontrados 244 artigos repetidos, restando 1.507.

Em seguida, foram lidos seus títulos, como um segundo filtro, para a exclusão daqueles que não se encaixam no tema e objetivos propostos. É interessante frisar que nesta etapa ficaram apenas os títulos que se relacionavam diretamente com a gestão ou análise das práticas da RSC/PSC, seja qual for o setor ou atividade econômica. Também se faz importante perceber que nas interações realizadas optou-se por colocar palavras-chaves no título e abstract dos artigos (ver Quadro 1), porém sempre incluindo pelo menos uma delas no título, dado que posteriormente este filtro seria utilizado.

Com a exclusão dos títulos desalinhados com o tema, 1.184 artigos foram eliminados, restando 323, que passaram para o próximo filtro: exclusão por menos citações. Com o auxílio do *Google Scholar* ou *Google Acadêmico* foram observados os trabalhos com maior relevância científica, verificando o número de citações de cada um deles. Como recomendado por Lacerda, Ensslin e Ensslin (2012), estabeleceu-se um ponto de corte de 85%, pois, como afirmam os autores, os artigos com mais citações representam os de maior reconhecimento científico.

Para tanto, as citações foram colocadas em ordem decrescente e somadas, totalizando 14.985. Estas foram somadas até atingirem 85% do total, então artigos com 36 citações ou mais permaneceram, restando 100 trabalhos. É preciso estar ciente de que estes retirados passarão por uma nova seleção mais adiante.

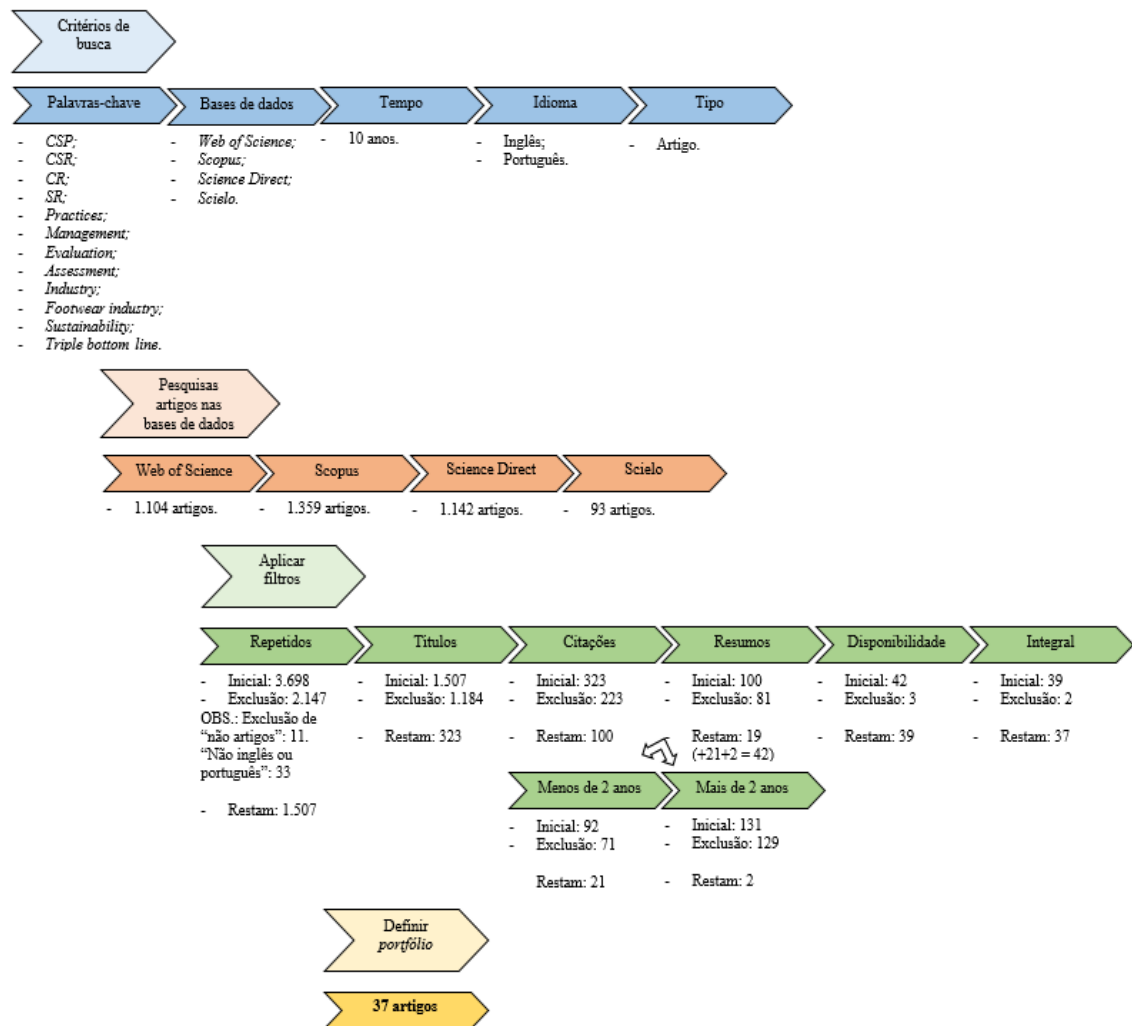
O próximo filtro conta com a leitura dos resumos. Aqueles alinhados ao tema continuam no processo, enquanto os desalinhados são excluídos. Neste processo, retirou-se 81 artigos, restando 19. Em posse desses artigos restantes, volta-se aos excluídos por pouca representatividade quanto às citações, e mais duas análises são realizadas: ano de publicação e seus autores.

Artigos publicados há menos de dois anos voltaram para a lista de artigos selecionados, dado que seu pouco tempo de publicação pode expressar pouco tempo para citações, dessa forma incluem-se 92 artigos. Além disso, publicações com mais de dois anos podem ser selecionadas, caso sejam de autores que estejam enquadrados nos 19 trabalhos que passaram pela triagem quanto aos resumos, assim, de 131 artigos com mais de dois anos de publicação, 2 eram de autores anteriormente conhecidos, sendo incluídos novamente ao processo e totalizando 94 trabalhos reintegrados à pesquisa.

Continuando o processo, essas 94 pesquisas passaram pela triagem quanto à análise dos resumos, e, dos artigos com menos de dois anos, restaram 21, enquanto dentre os 2 trabalhos com mais de dois anos reincluídos, os dois foram selecionados, permanecendo assim no total 42 artigos para a próxima fase. Vale ressaltar que para a leitura do resumo é preciso que ele esteja disponível, excluindo-se assim os artigos que não dispunham publicamente seus abstracts, o que ocorreu com 2 trabalhos já inseridos no número de artigos excluídos.

O próximo passo consiste na procura daqueles que estão disponíveis na íntegra para sua leitura e, caso algum não esteja é eliminado, assim como na fase dos resumos. Assim, 3 foram eliminados, restando 39 artigos que foram lidos na íntegra. Destes, retirou-se 2 da lista por estarem com o conteúdo desalinhado com os interesses desta pesquisa, restando assim 37 no portfólio final da RSL. O passo a passo dessa triagem, bem como os quantitativos de cada etapa estão ilustrados na Figura 21:

Figura 21 – RSL



Fonte: Pesquisa direta (2018)

É importante ressaltar que estes não totalizam as referências utilizadas na elaboração da revisão da literatura, mas sempre que oportuno foram adotadas publicações encontradas de modo não sistemático, uma vez percebida a sua relevância para ampliar o escopo literário. Dessa forma, no decorrer do estudo, outros materiais foram incorporados, sejam eles provenientes de anais, teses, livros ou até artigos de periódicos nacionais e/ou internacionais.

Com base na revisão da literatura, seja ela sistemática ou não, foi possível encontrar a lacuna com a qual a pesquisa se encaixa, bem como o modelo mais apropriado, o método mais adequado e, finalmente, definir o objetivo principal do estudo.

3.2.1.2.1 Definição do modelo

A partir da revisão da literatura, pôde-se encontrar diversos modelos que foram criados com o objetivo de analisar a Responsabilidade Social Corporativa sob a perspectiva da *performance* social corporativa, como por exemplo os modelos de Wartick e Cochran (1985), de Wood (1991) e de Quazi e O'Brien (2000).

Outro modelo que a literatura menciona é o Modelo Tridimensional de *Performance* Social de Carrol (1979), que, segundo Macêdo, Gadelha e Cândido (2014), é uma das principais abordagens da RSC na esfera teórica. Esta metodologia, ainda segundo os autores, pode permitir identificar toda concepção de um conjunto de pessoas relacionadas a uma empresa – *stakeholders* - no que tange à sua atuação social e sobre como essas ações impactam no ambiente tanto interno quanto externamente à organização, além de perceber como essas ações podem ser mais bem aproveitadas pelos *stakeholders* diante de suas necessidades. Corroborando com tal pensamento, Macêdo e Cândido (2011) afirmam que por este modelo é possível identificar o entendimento dos grupos da organização.

Como já explicado, o modelo em questão consiste na união de três dimensões. A primeira diz respeito às categorias da RS, sendo divididas em quatro aspectos de responsabilidade: discricionária, ética, legal e econômica. A segunda dimensão corresponde às áreas de ações/programas nas quais as empresas podem focar, e estão discriminadas em: consumo, meio ambiente, discriminação, segurança do produto, segurança do trabalho e acionista. Já a terceira dimensão são os tipos de comportamento de resposta, podendo ser interpretada como reativa, defensiva, acomodada e proativa (CARROLL, 1979).

A partir desta perspectiva, Nóbrega (2016) elaborou a sua própria metodologia, unindo em um conceito a perspectiva do modelo Tridimensional de Carroll (1979) e a Teoria dos *Stakeholders*. Posto isto, a presente pesquisa optou por utilizar esta metodologia, uma vez que objetivamos analisar as práticas da PSC sob a ótica dos principais *stakeholders* de uma organização. Diante disso, o modelo de Nóbrega (2016) foi estabelecido como o arcabouço teórico neste projeto, visto que se trata de um paradigma multidimensional no qual abrange diversos aspectos relacionados ao tema e que, consequentemente, consegue apresentar uma visão maior do contexto encontrado no objeto de estudo.

Além disso, como enfatiza Nóbrega e Cândido (2015), esta metodologia procura estabelecer uma avaliação baseada no desenvolvimento teórico da PSC, utilizando uma abordagem multidimensional e realçando os resultados do comportamento corporativo sobre os grupos de interesse. Isto ocorre por se tratar de um método descritivo, uma vez que trabalha

com expectativas e percepções dos *stakeholders*; normativo, porque assume a satisfação dos grupos; e gerencial, por fornecer informações à empresa para facilitar sua relação com os *stakeholders* (NÓBREGA; CÂNDIDO, 2015).

3.2.2 Fase empírica

3.2.2.1 Elaboração e validação do instrumento de pesquisa

Como meio de coletar os dados, foram utilizados questionários já elaborados pelo modelo escolhido, uma vez que este já estão disponíveis para diversos grupos, dentre eles os clientes e funcionários. Eles se encontram nos Anexos D e E. Vale salientar que tal instrumento possui indagações para empresas dos mais diversos tamanhos, sendo necessário à sua adaptação para a organização em análise. Por exemplo, optou-se por retirar o quesito que trata de acionistas, visto que o objeto de estudo aqui presente não os possui.

Apesar da pré-existência dos questionários, foi realizada uma validação para os dois tipos, uma vez que até então o modelo em questão só foi aplicado para empresa do setor energético, nunca sendo implementado em setor de manufatura. Dessa forma, procederam-se testes piloto, a fim de garantir que as afirmativas do questionário estão de acordo com o objetivo proposto e, a partir deles, será possível obter informações consistentes sobre as empresas analisadas. Sendo assim, como forma de comprovar a correta utilização do instrumento, três agentes de cada grupo responderam aos questionários previamente. Vale salientar que tais pessoas ocupam cargos semelhantes aos respondentes e em empresas do setor calçadista.

Dentre as seis pessoas que validaram o questionário, uma sugeriu a aplicação dele através do *Google Forms*, visto que se trata de um instrumento um pouco longo. As demais, opinaram positivamente sobre a ferramenta.

Quanto à entrevista, esta foi elaborada pela autora com base nas indagações presentes nos questionários de Nóbrega (2016), tendo em vista que dessa forma será possível comparar as mesmas questões sob a ótica dos *stakeholders* e da própria empresa, e assim obter a visão 360°. Esta segue no Anexo F. Da mesma maneira que os questionários, a entrevista foi validada por um ex-gerente de uma empresa do setor calçadista, atualmente professor universitário.

3.2.2.2 Objeto de estudo e coleta de dados

Com base em análises do setor de maior influência na economia da região na qual o estudo foi realizado, e como já justificado, o objeto de estudo desta pesquisa é uma empresa de pequeno porte do setor calçadista situada na cidade de Campina Grande, na Paraíba. Nesta

perspectiva, optou-se trabalhar com funcionários e clientes da empresa, uma vez que estes são os grupos que mais influenciam e são influenciados pela organização.

Atualmente, a empresa em questão possui 54 funcionários, e escolheu-se trabalhar com o total. Destes, 34 são da produção, 5 do setor administrativo e 15 das vendas. Dos colaboradores da produção, 32 responderam ao questionário, uma vez que os 2 demais estavam de férias, enquanto no setor de vendas, todos puderam dar suas respostas.

Quanto aos clientes, a empresa disponibilizou uma lista com seus compradores dos últimos dois anos, somando em 173. Destes, optou-se por entrar em contato com aqueles que representam 80% das vendas do mesmo tempo, visto que os demais são compradores de pequeno porte, não mantendo um longo e/ou forte relacionamento com a organização. Dessa forma, foram obtidos 73 clientes (80%), e obteve-se a resposta de 49 (61% de retorno). Assim como com os funcionários, todos os questionários foram válidos.

Os questionários foram aplicados junto aos *stakeholders* por meio de recursos da web, como sugerido por um agente de validação, para obter a real imagem do contexto em estudo, e in loco sempre que possível, a exemplo dos funcionários, vale destacar que durante a sua realização, a pesquisadora esteve à disposição para eventuais dúvidas.

Após a análise dos dados dos questionários, houve a realização de entrevistas com os gestores das corporações, com base nas questões pré-elaboradas dos questionários. Esta atividade foi conduzida pela pesquisadora com uma semiestrutura que encaminhou a conversação. Vale salientar que a pesquisadora garantiu que as mesmas perguntas fossem realizadas para todos os entrevistados e do total de 5 gestores, foram realizadas 4 entrevistas, haja vista que uma não estava disponível no momento da pesquisa.

As declarações foram gravadas e transcritas para melhor entendimento. Optou-se por proceder com entrevistas com os gerentes dadas as suas atribuições frente às estratégias empresariais, sendo assim a melhor compreensão das ações e intensões das práticas da PSC.

Ressalva-se que a presente pesquisa possui riscos de constrangimento para com os respondentes/entrevistados, uma vez que trata das suas satisfações trabalhistas, porém a pesquisadora estará sempre disposta a esclarecer qualquer desentendimento, bem como o colaborador do estudo poderá optar em participar ou não. Além disso, nenhum nome será revelado no ato da escrita e publicação da pesquisa, seja ele da empresa ou dos participantes.

3.2.2.3 Análise dos dados

Para análise dos dados, testes não-paramétricos, estatística descritiva e a análise de conteúdo foram utilizadas, sempre com o auxílio de *softwares* correspondentes a cada

necessidade. Considerando que foram avaliadas três dimensões mais a análise qualitativa, optou-se por explicá-los separadamente.

3.2.2.3.1 Avaliação das responsabilidades – motivações

Nóbrega (2016) conceitua que para avaliar a responsabilidade da empresa, os grupos respondentes devem opinar sobre três responsabilidades distintas, isto baseado em Carroll (1979), como já foi dito: responsabilidade ética, responsabilidade econômica e a responsabilidade legal. Dessa forma, as questões 3 e 4 presentes nos questionários que tratam das responsabilidades foram divididas, como mostram as Figuras 22 e 23, das quais, a primeira trata da EM (expectativas em relação as motivações) e a segunda, da PM (percepções das motivações).

Figura 22 - Instrumento de pesquisa (EM_{func})

NA SUA OPINIÃO, PORQUE CADA QUESTÃO DEVE TER ALGUMA IMPORTÂNCIA?								
Marque no MÁXIMO 3 MOTIVOS por questão. Não há respostas certas ou erradas.								
Questões	Motivos						não tem importância NTI	não sei
	é certo e justo	promove o bem, evita o mal aos <i>stakeholders</i>	aumenta produtividade e lucro, diminui custos	melhora imagem da empresa	atende normas e leis	evita processos contra a empresa		
Q1								
Q2								
...								
Qn								

Motivações éticas
(ET)

Motivações econômicas
(EC)

Motivações legais
(LG)

Fonte: Nóbrega (2016, p. 186)

Figura 23 - Instrumento de pesquisa (PM_{func})

NA SUA OPINIÃO, PORQUE A 'EMPRESA X' DÁ ALGUMA IMPORTÂNCIA A CADA QUESTÃO?								
Marque no MÁXIMO 3 MOTIVOS por questão. Não há respostas certas ou erradas.								
Questões	Motivos						não dá importância NDI	não sei
	desejo de fazer o que é certo e justo	promover o bem, evitar o mal aos stakeholders	aumentar produtividade e lucro, diminuir custos	melhorar sua imagem	atender normas e leis	evitar sofrer processos		
Q1								
Q2								
...								
Qn								

┌──────────┐
 Motivações éticas
(ET)

┌──────────┐
 Motivações econômicas
(EC)

┌──────────┐
 Motivações legais
(LG)

Fonte: Nóbrega (2016, p. 187)

Ao responder estas questões, o grupo teve a opção de escolher até três respostas, podendo, então, haver um mix de respostas quanto as responsabilidades. A partir disso, para análise dos dados foi utilizado o Teste de Fisher, que procura investigar se há diferença significativa entre as frequências das respostas de duas variáveis dicotômicas. Então, sempre que $p < 0,05$ rejeita-se a hipótese nula de que essas frequências são iguais (KANJI, 2006). Para tanto, considera-se:

P (nível de significância) = 0,05

H_0 (hipótese nula) = As frequências das respostas são iguais entre expectativas e percepções (ou seja, as expectativas e percepções são iguais), assim, sempre que a valor $p < 0,05$ as expectativas e percepções serão diferentes e, em contrapartida, sempre que valor $p > 0,05$ as expectativas e percepções serão iguais.

Além desta estatística, foi empregada a Estatística Descritiva que, como afirmam Fávero *et al.* (2009), proporciona melhor entendimento do comportamento dos dados, detectando tendências, possíveis valores atípicos e variabilidade, isto através de gráficos, tabelas e medida-resumo. Para a utilização destes testes, optou-se pelo auxílio do *software Microsoft Office Excel* (versão 2016) e *software R-project* (versão 3.4.4).

3.2.2.3.2 Avaliação das Responsividades – Postura

Para analisar os dados correspondentes à postura da organização frente às questões sociais empregadas, optou-se por utilizar a escala RDAP, que, como mostra Nóbrega (2016), ocorre pela diferença entre expectativa e percepção em uma escala de likert que afere a

importância de cada questão. Esta classificação indica se a empresa está sendo reativa, defensiva, acomodada ou proativa, como mostra a Figura 24.

Figura 24 - Escala de RDAP

AP_{RiQj}		$PP_{RiQj} - EP_{RiQj}$	Postura esperada (EP_{RiQj})				
R - reação	-3, -4		dar nenhuma importância	dar pouca importância	dar importância relativa	dar importância	dar muita importância
D - defesa	-2, -1		1	2	3	4	5
A - acomodação	0						
P - proatividade	1, 2, 3, 4						
Postura percebida (PP_{RiQj})	dá nenhuma importância	1	0	-1	-2	-3	-4
	dá pouca importância	2	1	0	-1	-2	-3
	dá importância relativa	3	2	1	0	-1	-2
	dá importância	4	3	2	1	0	-1
	dá muita importância	5	4	3	2	1	0

Fonte: Nóbrega (2016, p. 193)

A Figura 25 informa as escalas do RDAP com suas devidas definições.

Figura 25 - Escala RDAP com definições por grupo

$AP_{RiQj} = PP_{RiQj} - EP_{RiQj}$		Descrição da postura da empresa		
		Grau de importância conferido à questão	Padrão de ação	Aceitação da responsabilidade
R - reação	-3, -4	muito menor que o esperado	faz muito menos do que é esperado	Nega a responsabilidade
D - defesa	-2, -1	menor que o esperado	faz o mínimo do que é esperado	Admite a responsabilidade, mas reluta
A - acomodação	0	igual ao esperado	faz tudo que é esperado	Aceita a responsabilidade
P - proatividade	1, 2, 3, 4	maior que o esperado	faz mais do que é esperado	Antecipa responsabilidades

Fonte: Nóbrega (2016, p. 194)

Nesta análise, o Teste de Wilcoxon foi utilizado para compreender quando há diferenças significativas entre expectativas e percepções, uma vez que este teste compara duas amostras relacionadas, emparelhadas ou medidas que estão repetidas em uma amostra, de modo a avaliar se os postos médios populacionais diferem um do outros, além de compreender se os dados então pareados ou advém de uma mesma população, se cada par é adotado aleatoriamente e independente e se são medidos em, ao menos, uma escala ordinal (WILCOXON, 1945).

Para tanto, considera-se:

P (nível de significância) = 0,05

H_0 (hipótese nula) = As distribuições das respostas das expectativas e percepções são iguais (ou seja, as expectativas e percepções são iguais), assim, sempre que a valor $p < 0,05$ as expectativas e percepções serão diferentes e, em contrapartida, sempre que valor $p > 0,05$ as expectativas e percepções serão iguais.

Assim como a análise das responsabilidades, este utilizou a Estatística Descritiva para demais avaliações, sempre com auxílio do *software Microsoft Office Excel* (versão 2016) e *software R-project* (versão 3.4.4).

3.2.2.3.3 Avaliação das saídas – satisfação

A análise da última dimensão ocorreu de modo direto, visto que a pergunta no próprio questionário também acontece de forma franca e aberta. Em uma escala de likert, os respondentes informaram seus graus de satisfação para com as questões sociais em discussão, sendo 1 para “muito insatisfeito” e 5 para “muito satisfeito”. Dessa forma, a Estatística Descritiva, junto com o *software Microsoft Office Excel* (versão 2016), auxiliou a compreender o grau de satisfação para cada questão e cada grupo.

3.2.2.3.4 Avaliação das entrevistas com os gestores

A análise dos dados qualitativos oriundos das entrevistas realizadas com os gestores, foi utilizada a Análise de Conteúdo, a qual, segundo Rodrigues e Leopardi (1999), é uma técnica que procura investigar os manifestos da questão, assim como as entrelinhas, reticências e figuras de linguagem.

Neste sentido, segundo Campos (2004), este método utiliza de algumas fases para o fim proposto, que são:

- Pré-leitura do material: o autor propõe uma leitura sem compromisso de todo o material, a fim de compreender a ideia a ser passada de maneira geral. Este primeiro contato permite um caminho à sistematização dos dados;
- Selecionar as unidades a serem analisadas: nesta fase o autor sugere que há maior interesse na unidade de análise sobre o tema, acarretando a utilização de frases, sentenças ou parágrafos como as devidas unidades de análises. Este tema será escolhido pelo pesquisador com foco no objetivo do trabalho e no material anteriormente analisado. Para delinear o motivo da escolha dos temas consideram-se também possíveis teorias;
- Categorizar ou sub-categorizar: segundo o autor, estas categorias envolvem inúmeros temas, a partir da proximidade e intimidade entre eles, levando sempre em consideração o

objetivo do trabalho. As categorias podem ser divididas em apriorísticas – já existe categorias pré-definidas - ou não-apriorísticas – surgem das respostas obtidas.

Para auxiliar nesta etapa, escolhemos utilizar o *software* intitulado Atlas TI, que “envolve a criação e o gerenciamento de elementos construtivos (objects) básicos que servirão de apoio à construção da teoria” (GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2012).

3.3 Considerações Finais do Capítulo

Por meio da análise dos dados foi possível obter a real situação das empresas estudadas no tocante à *performance* social corporativa. Esta organização pode vislumbrar possíveis decisões sobre suas estratégias futuras, a fim de garantir sua sustentabilidade empresarial. Sendo assim, o presente capítulo teve a objetivo de expor a metodologia utilizada no decorrer da pesquisa, demonstrando assim a classificação metodológica, revisão sistemática da literatura, e todo o enquadramento metodológico para coletar e analisar os dados.

Vale salientar que, mesmo com base na metodologia elaborada e descrita por Nóbrega, este trabalho visa ir além, levando em consideração que envolve procedimentos estatísticos não antes utilizados, bem como a análise de entrevistas com gestores para confrontar os dados e enxergar a realidade empresarial, de forma que seja possível evidenciar melhorias para a organização.

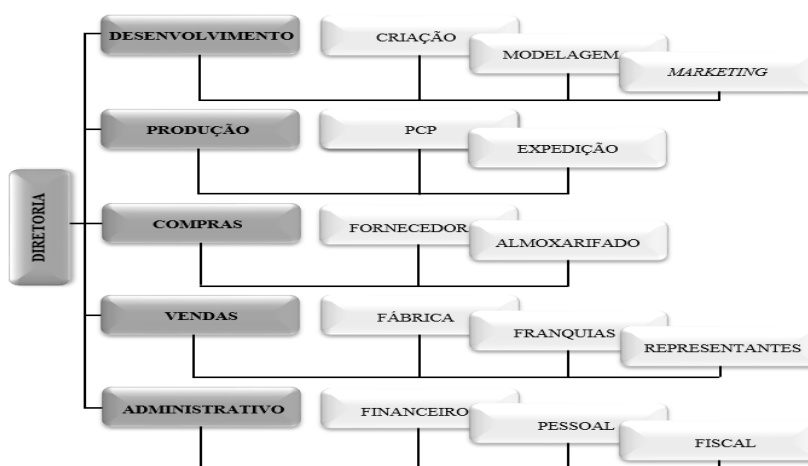
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este tópico trata da análise dos resultados encontrados na coleta de dados. Dessa forma, são explicitadas informações colhidas junto aos grupos de interesse: funcionários e clientes, bem como as entrevistas realizadas com os gerentes da organização, de modo a confrontar os resultados. Inicia-se caracterizando a empresa objeto de estudo a fim de entender o contexto organizacional no qual a pesquisa está inserida. Dito isto, vale ressaltar que esta seção traz as considerações finais desta pesquisa, fornecendo menos um resultado e mais uma proposta de como lidar com o objeto ora analisado.

4.1 Caracterização da Empresa Objeto de Estudo

A organização em análise está inserida no ramo calçadista há 25 anos, e, além de calçados, seu carro-chefe que corresponde a cerca de 60% de sua produção, o portfólio da organização conta com diversos outros artigos em couro voltados para o público feminino, a exemplo de bolsas, carteiras, *nécessaires*, cintos etc. Além disso, estima-se que haja em torno de 54 funcionários, sendo estes divididos em basicamente três setores: produção, administrativo e vendas. Do total de funcionários, 34 estão alocados na produção, 5 no administrativo e 15 no setor de vendas. A Figura 26 demonstra o organograma descrito:

Figura 26 - Organograma empresarial



Fonte: Pesquisa direta (2018)

Localizada no município de Campina Grande (Paraíba), no Brasil, a produção está dividida em dois edifícios próximos, sendo ambos instalados em locais de fácil acesso para fornecedores e escoamento de produto, uma vez que estão próximos rodoviárias e aeroporto. A

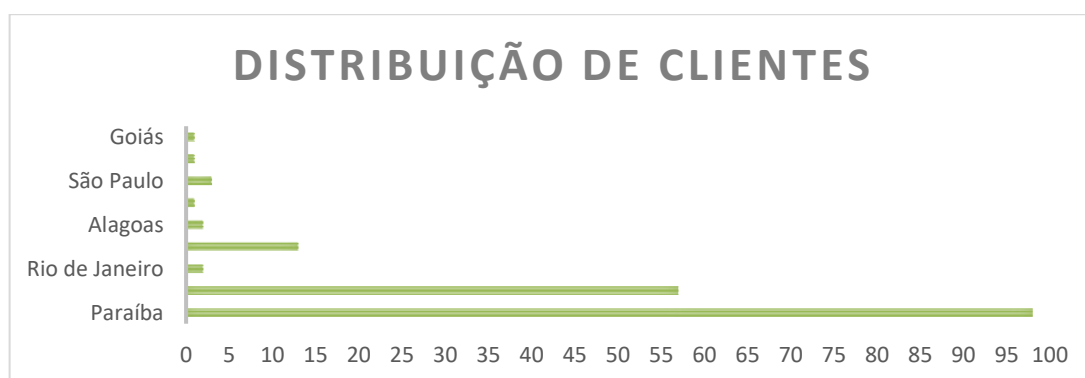
empresa possui gestão familiar, sendo, basicamente, gerida por mãe e filha e a sua rotatividade de mão de obra está estipulada em, aproximadamente, 1,5% ao ano.

A partir do ano de 2007 a companhia iniciou sua expansão com a inauguração de diversas franquias espalhadas por vários estados do país. A partir disso, deu-se início ao crescimento da empresa sendo necessária a divisão da unidade fabril em duas, como já descrito, uma vez que uma só não estava sendo suficiente para toda a produção. Dessa forma, optou-se por segregar em calçados, na maior planta, e os demais produtos, na menor. Ressaltando, mais uma vez, que as duas estão localizadas bem próximas.

Tal empresa possui grande significância local, visto que, além de ser natural da região, conseguiu crescer e perdurar, apesar das diversas crises econômicas em todos os contextos. Em altos e baixos nacionais e internacionais, a empresa obteve seu avanço produtivo e em qualidade, aumentando sua produção e a criação de empregos. Ampliando seu leque de clientes e fornecedores, atualmente é respeitada em toda a região e possui seu conceito instalado em produtos femininos.

Quanto aos clientes, depois de um período com foco na exportação de produtos, atualmente a organização está concentrada na venda e disseminação da sua marca no Brasil, mais precisamente no Nordeste, por isso sua maior gama de clientes está inserida nesta localidade. Os estados da Paraíba, Rio Grande do Norte e Pernambuco são os maiores compradores, como pode ser observado no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Distribuição de clientes, dos últimos dois anos, por estado



Fonte: Pesquisa direta (2018)

Os dados representados no Gráfico 1 (disponibilizados pela empresa) esclarecem a distribuição por estado dos clientes dos últimos dois anos, sendo este um total de 173. De acordo com as informações dos relatórios institucionais, também repassados pela organização, no ano

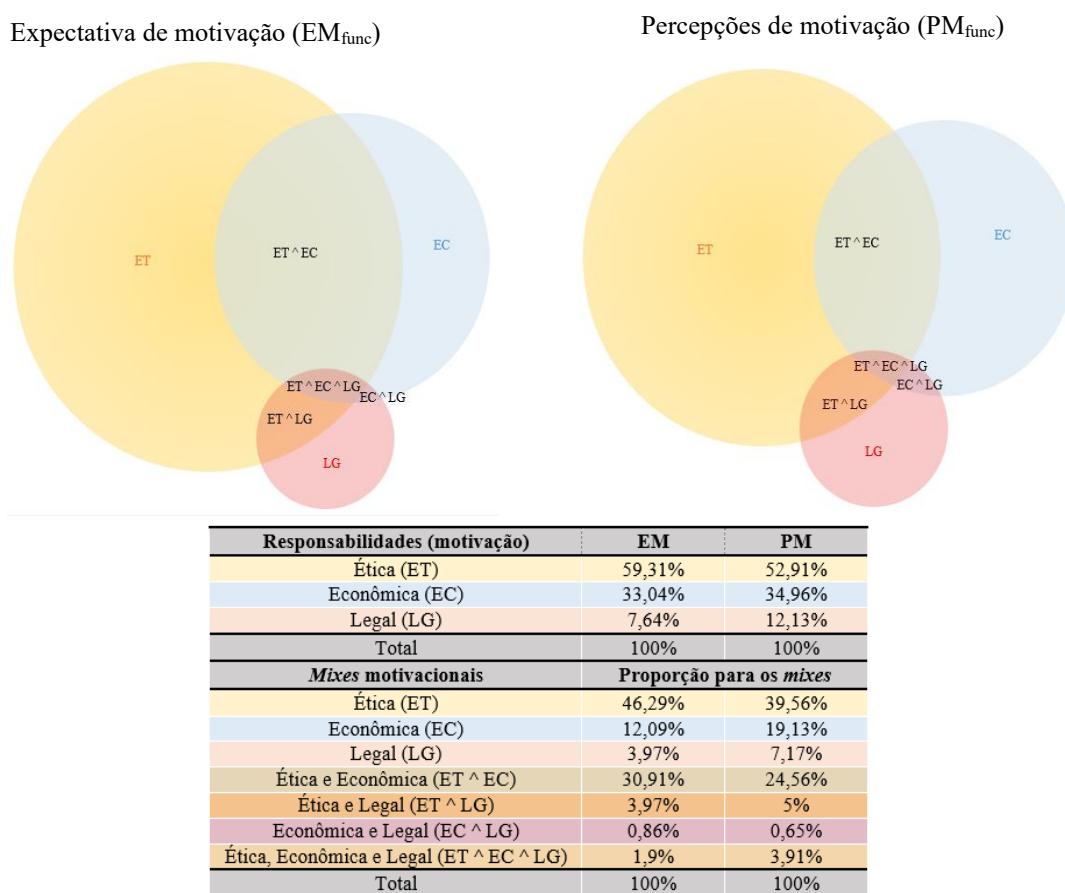
de 2016 o mês de maior venda foi o de maio, enquanto em 2018 foi em agosto, fato este que ocorreu devido à inserção de mais uma representante de vendas.

4.2 Avaliação do Grupo 1: Funcionários

4.2.1 Avaliação da RSC (motivações) Sob a Ótica dos Funcionários

Considerando que nas questões correspondentes as Responsabilidades os respondentes podem escolher até três respostas, Nóbrega (2016) enfatiza que podem existir até sete tipos de *mixes* diferentes para as respostas destas perguntas, podendo ser puramente uma ou combinações de duas ou três. Considerando apenas as respostas válidas – sendo inválidas aquelas que não possuem nenhuma marcação, representando cerca de 5,2% e 3% para PM_{func} e EM_{func} respectivamente - a Figura 27 explana as porcentagens das respostas referentes ao *mix* de responsabilidades do grupo em questão, bem como as proporções com o auxílio do Diagrama de Venn.

Figura 27 - Proporções e porcentagens para funcionários



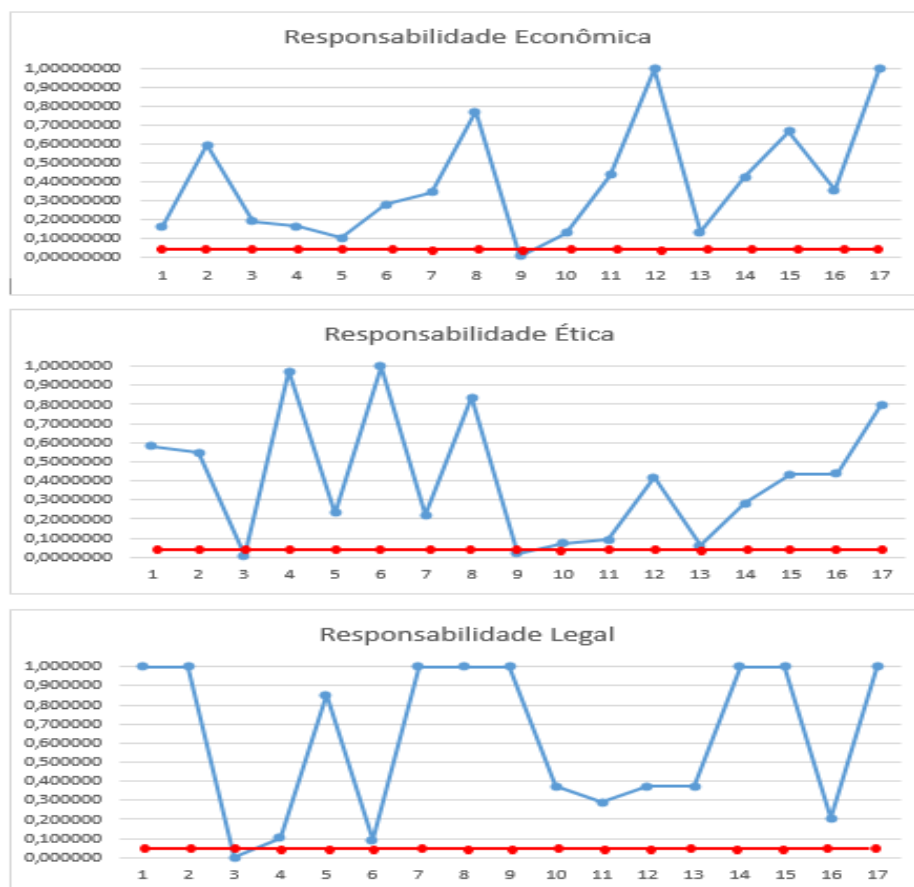
Fonte: Dados da pesquisa adaptado de Nóbrega (2016)

Analisando a Figura 27 é possível compreender alguns aspectos. Quanto à expectativa dos funcionários nas ações da empresa, por exemplo, percebe-se que estão mais voltadas para o âmbito ético (59,31%), ou seja, o grupo espera que a organização atue com base na ética, porém, quando se analisa as percepções, observa-se que os funcionários ainda veem uma base ética (52,91%) nas ações empresariais, mas entendem que também há intensões com foco na responsabilidade econômica (34,96%), ou seja, apesar de agir de maneira ética, a organização não perde o cerne do financeiro.

A responsabilidade legal, tanto nas expectativas quanto nas percepções, é a que possui menor foco (7,64% e 12,13% respectivamente), contudo, o pequeno aumento mostra que os colaboradores observam que, algumas vezes, a empresa procede para fins legais. Isto é, age de forma que “atende as normas e leis” e “evita processos contra a empresa”.

É possível perceber que expectativa da responsabilidade ética é maior do que a sua percepção (59,31% e 52,91% respectivamente), ou seja, os empregados esperam da empresa ações e cunho ético, mas percebem que ela não atua pela ética tanto quanto esperavam. O oposto ocorre com as responsabilidades econômica e legal, pois enquanto os funcionários esperam que a organização aja com menor foco nestas (33,04% e 7,64% respectivamente), eles percebem que a conduta organizacional advém com maior força quando envolve as questões monetárias e jurídicas (34,96% e 12,13% respectivamente).

De forma geral, com base no questionário aplicado para o grupo em questão, as respostas convergiram para expectativas de que a empresa aja mais pelo que “é certo e justo” e “promova o bem, evite o mal a funcionários e outros grupos”. Porém, uma vez que esta pesquisa propõe confrontar as expectativas e percepções (EM_{func} e PM_{func}), de modo a encontrar a avaliação das motivações (AM_{func}), e com o propósito de analisar as questões uma a uma, realizou-se o Teste de Wilcoxon, que, como explicado, consegue entender quando há diferenças significativas entre tais aspectos. O Gráfico 2 explana a AM_{func} a partir do teste, sempre divididos por responsabilidades.

Gráfico 2 - Resultados por responsabilidade para funcionários

Fonte: Pesquisa direta (2018).

Com base nos dados apresentados no Gráfico 2, é possível avaliar que no que tange à responsabilidade econômica, apenas em uma questão há diferenças significativas entre a EM_{func} e PM_{func}. Quando perguntados sobre “valores éticos na relação da empresa com os funcionários”, o grupo mostrou que as suas expectativas com a orientação social corporativa sobre este tema estão diferentes das suas percepções sobre o que a empresa de fato fornece neste aspecto.

Quanto a responsabilidade ética, as questões três e nove foram consideradas com divergências entre as expectativas e percepções dos colaboradores, ou seja, além da questão tratada anteriormente, quando indagados sobre “diversidade e igualdade” os respondentes mostraram que suas expectativas não estão sendo cumpridas por parte da empresa. O mesmo ocorre, novamente, com a questão três, quando analisada a responsabilidade legal.

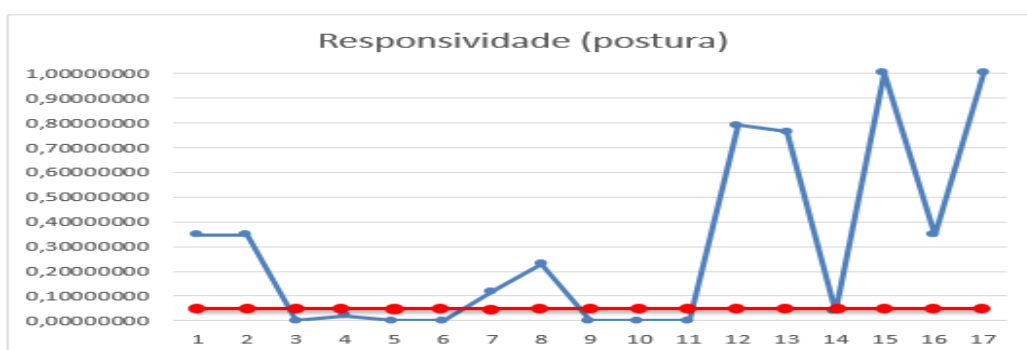
Tal análise faz entender melhor os pontos críticos na comunicação e ação da empresa para com os funcionários, uma vez que se entende que “valores éticos na relação da empresa com funcionários” e “diversidade e igualdade” possuem aspectos em comum, pois uma análise pode ser feita: a de que a organização está falhando quanto a tais questões. Vale salientar que

as últimas questões (no caso dos funcionários a partir da 11^o) são de cunho geral, ou seja, os dois grupos respondem, haja vista que se trata de temas que envolvem a todos. Porém, por se tratar de quesitos que, muitas vezes, fogem do contexto de trabalho dos grupos isoladamente, estes não conseguem responder com objetividade, ficando, assim, diversas questões sem suas respostas. Fato este que é compreensível.

4.2.2 Responsividade Corporativa Através de Postura Organizacional para Funcionários

Analisando a responsividade social corporativa por meio da postura da empresa mediante as opiniões dos funcionários, é possível enxergar como a organização está se comportando de acordo com as questões analisadas da *performance* social corporativa. Sendo assim, também por meio do Teste de Wilcoxon foram encontrados pontos os quais as expectativas (EP_{func}) divergem das percepções (PP_{func}) do grupo em questão, isto é, o que os funcionários esperam que a empresa faça com relação aos quesitos analisados não é necessariamente o que a corporação propõe. Dessa forma, foi criada a análise da postura corporativa (AP_{func}), como está descrita no Gráfico 3.

Gráfico 3 - AP_{func}



Fonte: Pesquisa direta (2018)

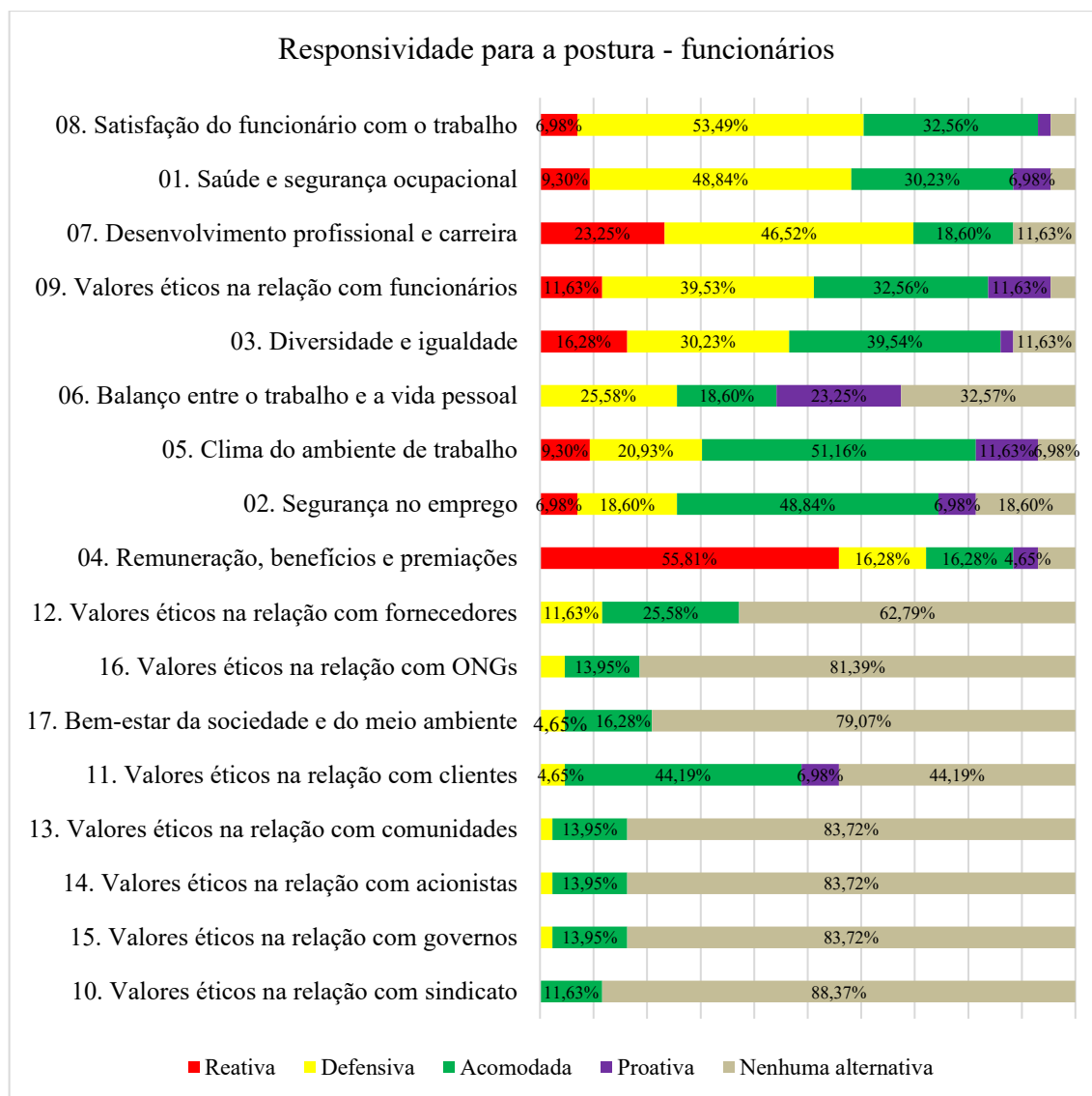
As questões que estão em divergência em relação às EP_{func} e PP_{func} dos *stakeholders*, são elas: “diversidade e igualdade”, “remuneração, benefícios e premiações”, “clima do ambiente de trabalho”, “relação entre o trabalho e a vida pessoal do funcionário”, “valores éticos na relação com funcionários”, “valores éticos na relação com sindicato”, “valores éticos na relação com clientes” e “valores éticos na relação com governos”.

Assim como descrito anteriormente, esta avaliação trata de pontos isolados, nos quais a empresa necessita focar maior atenção quando se relaciona com funcionários. Duas destas questões já foram citadas por haver divergências, aumentando suas criticidades.

Porém, questões como “valores éticos na relação com clientes” e “valores éticos na relação com governos” fogem do âmbito do funcionário e se enquadram nas questões gerais que são respondidas por todos os grupos, então possivelmente esta diferença entre EP_{func} e PP_{func} ocorreu devido a este fato.

Outra maneira de avaliar a postura organizacional para a PSC e encontrar a AP_{func} , é, como propõe Nóbrega (2016), com base em Clarkson (1995), através da classificação do RDAP para cada questão. Esta classificação indica se a empresa está sendo reativa, defensiva, acomodada ou proativa. Para esta categorização, houve uma análise quanto às expectativas e percepções dos funcionários através da diferença entre tais respostas.

Tendo com referência Nóbrega (2016), foi criado o Gráfico 4, o qual retrata as proporções das respostas para a escala RDAP, uma vez que dessa forma é possível compreender qual categoria foi mais votada em cada questão.

Gráfico 4 - RDAP_{func}

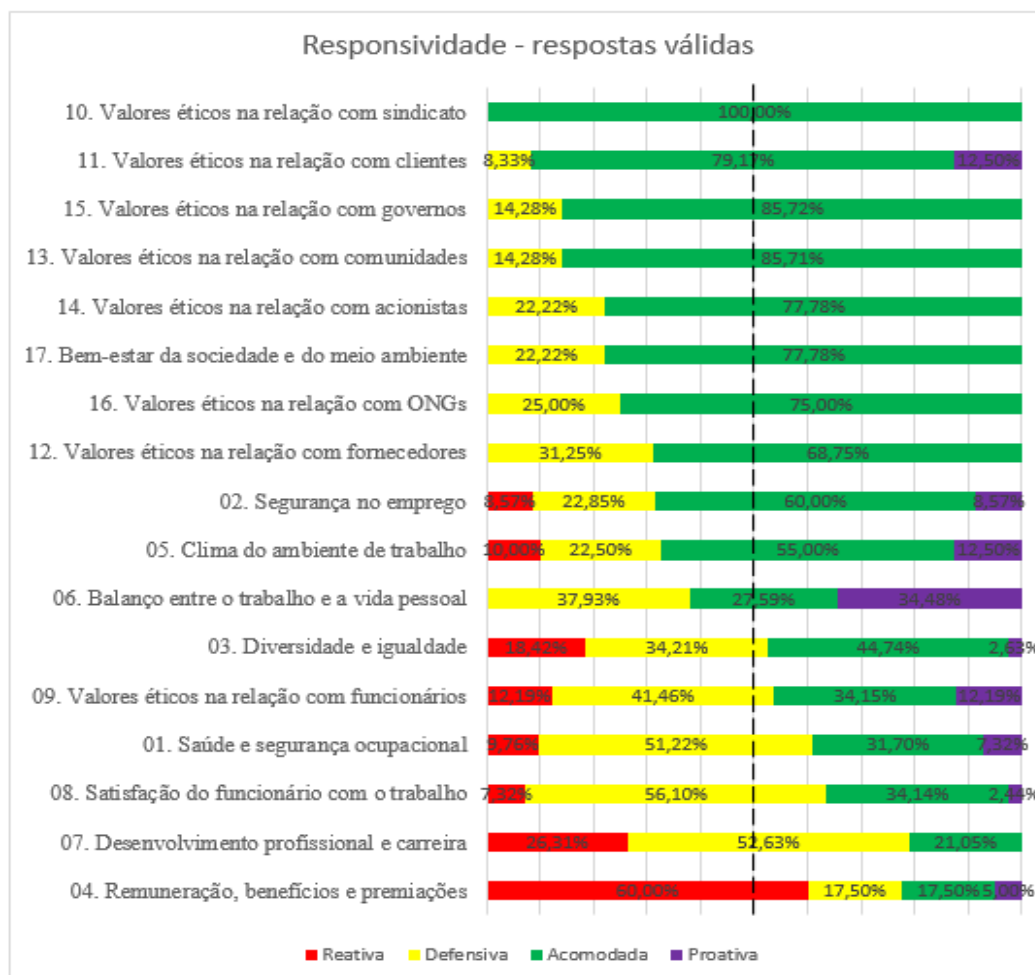
Fonte: Dados da pesquisa - adaptado de Nóbrega (2016)

É possível, por exemplo, entender que o quesito “remuneração, benefícios e premiações” possui a postura mais reativa por parte da empresa, ou seja, a organização faz menos do que é solicitado pelas normas do setor industrial instalado (MISHRA; SUAR, 2010). Quanto à postura defensiva, os colaboradores elencaram a “satisfação do funcionário com o trabalho” com tal aspecto, e o “clima do ambiente de trabalho” como acomodado. Já a postura proativa está no quesito que trata do “balanço entre a vida pessoal e profissional”, ou seja, a empresa procura fazer mais do que apenas resolver os problemas dos grupos (MISHRA; SUAR, 2010).

Ressalta-se que algumas questões não obtiveram um número considerável de respostas devido ao seu caráter geral, fugindo do contexto de resposta do grupo. Dado este fato, justifica-

se a grande quantidade e percentual de NA (nenhuma alternativa). Sendo assim, se faz necessário haver uma breve explanação considerando apenas as respostas válidas, como está descrito no Gráfico 5.

Gráfico 5 - RDAP_{func} para questões validas



Fonte: Dados da pesquisa - adaptado de Nóbrega (2016)

Seguindo a metodologia adotada, a linha tracejada dividindo em 50% facilita o entendimento dos percentuais, dessa forma, vê-se que das dezessete questões, onze foram avaliadas de modo positivo (sendo acomodada e/ou proativa). Além disso, vê-se que o índice de maior insatisfação está sobre “remuneração, benefícios e premiações”, corroborando com o resultado encontrado anteriormente, em que este foi o quesito de maior percentual de reatividade.

Se considerarmos que o maior percentual de resposta do RDAP é a classificação para a questão, o Quadro 8 resume a categorização de cada resposta:

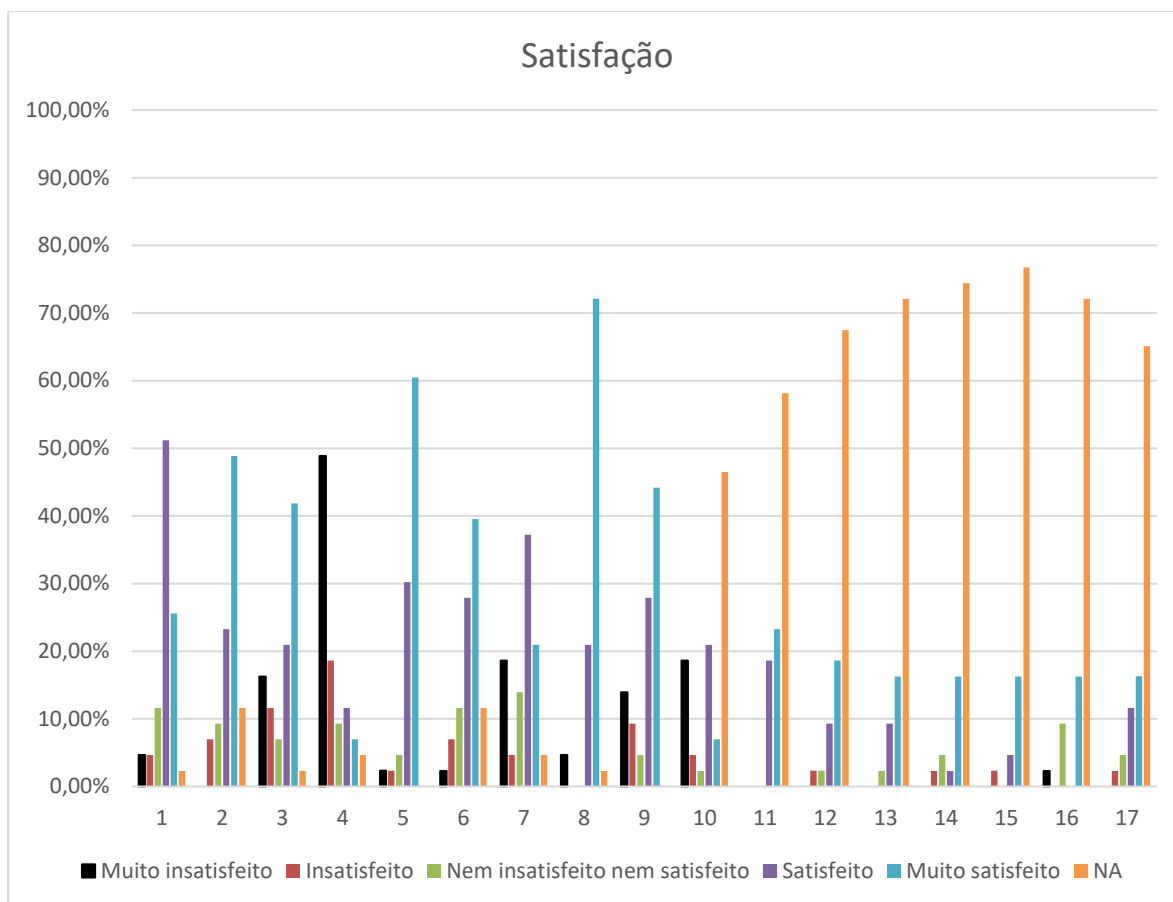
Quadro 8 - RDAP_{func} por questão

Questão social	Classificação RDAP
2. Segurança no emprego	Acomodada
3. Diversidade e igualdade	Acomodada
5. Clima do ambiente de trabalho	Acomodada
10. Valores éticos na relação com sindicato(s)	Acomodada
11. Valores éticos na relação com clientes	Acomodada
12. Valores éticos na relação com fornecedores	Acomodada
13. Valores éticos na relação com comunidades	Acomodada
14. Valores éticos na relação com governos	Acomodada
15. Valores éticos na relação com ONGs, movimentos sociais e ambientais	Acomodada
16. Valores éticos na relação com competidores	Acomodada
17. Bem-estar da sociedade e do meio ambiente	Acomodada
1. Saúde e segurança do trabalho	Defensiva
6. Relação entre o trabalho e a vida pessoal do funcionário	Defensiva
7. Desenvolvimento profissional e carreira	Defensiva
8. Satisfação do funcionário com o trabalho que realiza	Defensiva
9. Valores éticos na relação com funcionários	Defensiva
4. Remuneração, benefícios e premiações	Reativa

Fonte: Pesquisa direta (2018)

4.2.3 Satisfação Através das Questões Sociais para Funcionários

Para avaliar diretamente as saídas das questões sociais, ou seja, a satisfação dos colaboradores em relação aos quesitos aqui analisados, foi realizada uma pergunta direta no questionário, a qual os respondentes devem dizer, em uma escala de 1 a 5, seu grau de satisfação, variando de muito insatisfeito para muito satisfeito, respectivamente. Dessa forma, a análise do dado também se dá de forma direta, como mostra o Gráfico 6.

Gráfico 6 - Satisfação dos funcionários

Fonte: Pesquisa direta (2018)

Percebe-se que o maior grau de satisfação está sobre o quesito “satisfação do funcionário com o trabalho que realiza”. Analisando as avaliações anteriores, percebe-se que esta mesma questão (8) foi avaliada de modo defensivo pelo grupo, isso indica que mesmo a empresa não realizando ações para controlar este aspecto, os funcionários possuem sim um grau de satisfação em trabalhar na empresa.

O maior grau de insatisfação ocorre no quesito “remuneração, benefícios e premiações”, a qual foi a única considerada reativa na escala RDAP, ou seja, esta questão é a mais fraca da empresa para os funcionários e merece uma atenção especial por parte dos gestores, a fim de melhorar a PSC.

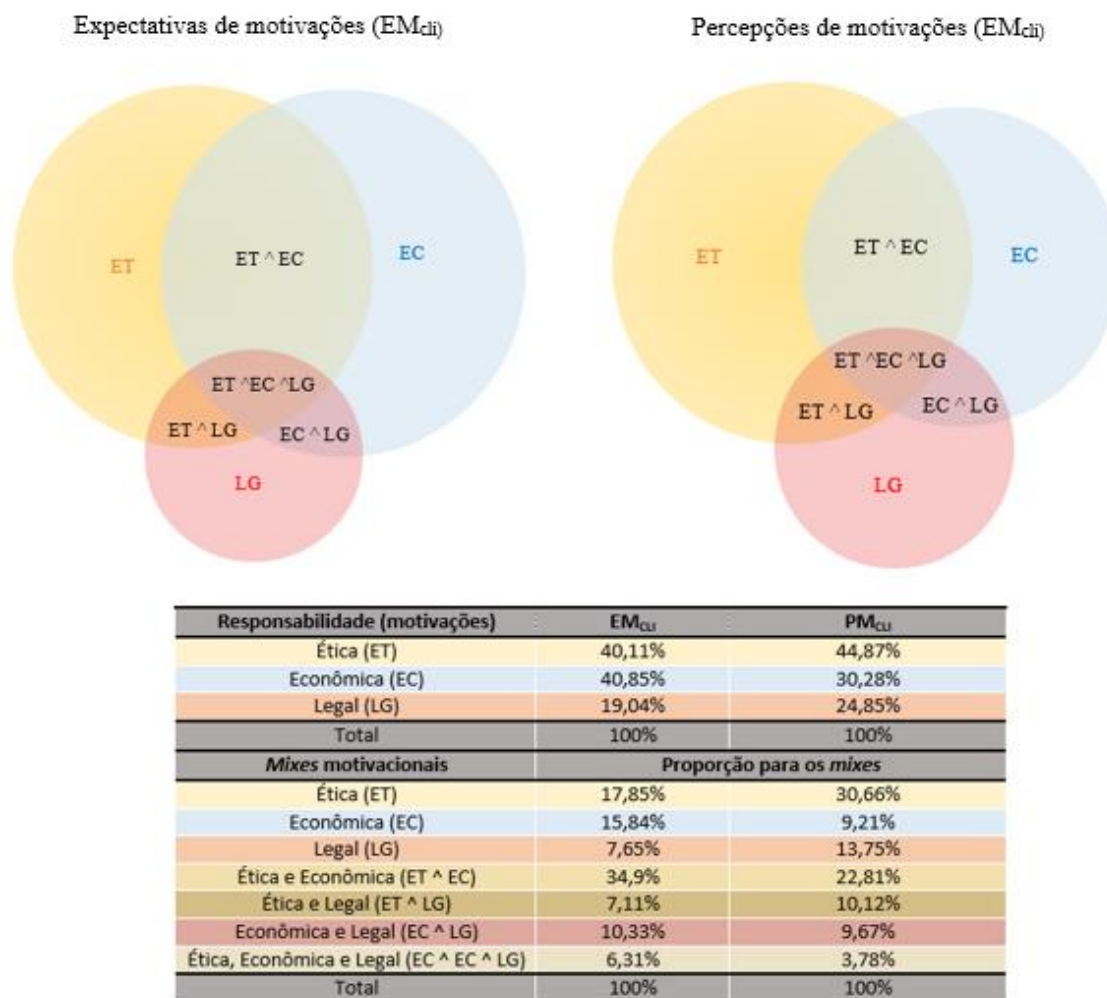
4.3 Avaliação do Grupo 2: Clientes

Este tópico trata da análise quanto aos dados referentes aos clientes e, assim como realizado para os funcionários, de início haverá a análise quanto às responsabilidades, em seguida, em relação à postura ou responsabilidades e, para fechar, quanto às saídas ou satisfações

dos clientes frente às questões gerais relacionadas ao grupo e outras gerais, salientando que há sempre o confronto entre as expectativas e percepções.

4.3.1 Responsabilidades Através das Motivações Empresariais para Clientes

Para analisar as proporções quanto às responsabilidades, podendo ser puras ou combinadas, o Diagrama de Venn, descrito na Figura 28, representa estes resultados. Ressalta-se que as respostas válidas correspondem a 0,9% e 11,97%, respectivamente, para expectativas e percepções.

Figura 28 - Proporções e porcentagens para clientes

Fonte: Dados da pesquisa - adaptado de Nóbrega (2016)

Analisando o diagrama e as porcentagens, percebe-se que, ao contrário do que ocorreu com os funcionários, as percepções quanto à responsabilidade ética (44,87%) são maiores do que as expectativas (40,11%) da mesma, ou seja, os clientes percebem que a empresa atua mais pela ética do que realmente esperam isso da sua postura. O mesmo ocorre com a responsabilidade legal, pois o grupo possui suas percepções maiores (24,85%) do que suas expectativas (19,04%). Já sobre a responsabilidade econômica, os clientes impõem suas expectativas (40,85%) mais neste aspecto do que percebem (30,28%).

Assim como no grupo anterior, a responsabilidade legal é a que menos possui o foco nas respostas, sejam elas quanto às expectativas ou percepções (19,04% e 24,85% respectivamente). Então, pode-se concluir que, da mesma maneira que os funcionários, os clientes percebem que a organização “atende as normas e leis” e “evita processos contra a empresa”, dado o pequeno crescimento na porcentagem.

Confrontando as expectativas (EM_{cli}) e percepções (MP_{cli}) da postura da organização, é possível obter a avaliação (AM_{cli}) de cada questão, por meio do Teste de Fisher. Tal avaliação está representada no Gráfico 7.

Gráfico 7 - Resultados por Responsabilidades para clientes



Fonte: Pesquisa direta (2018)

Analisando os gráficos, compreende-se que, quanto à responsabilidade econômica, as questões 7,8 e 11 possuem divergências significativas quanto à EM_{cli} e PM_{cli} , ou seja, quanto à “Publicidade e promoções”, “Atendimento às necessidades dos clientes” e “11. Valores éticos

na relação com fornecedores (couro, acessórios etc.)”, os clientes esperam por parte da organização uma motivação diferente das que eles enxergam que a empresa está de fato obtendo.

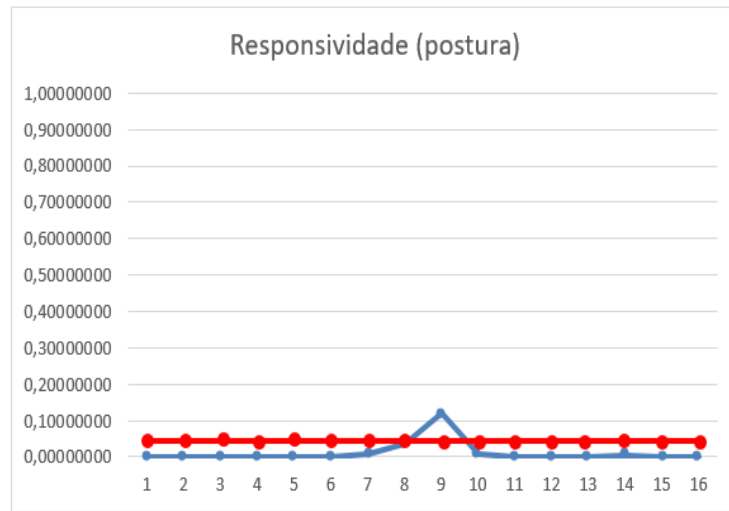
O mesmo vale para as questões que tratam da “Segurança do produto”, “Qualidade do produto”, “Informações sobre produtos”, “Políticas comerciais (preço, pagamento, cobrança, etc.)”, “Publicidade e promoções”, “Atendimento às necessidades dos clientes”, “Valores éticos na relação com fornecedores (couro, acessórios, etc.)” e “Valores éticos na relação com governos” (1,2,4,6,7,8,11,13, respectivamente, do questionário) na responsabilidade ética, ou seja, em relação aos termos éticos, os clientes não estão recebendo aquilo que esperam por parte da empresa.

Quando confrontados os resultados da responsabilidade legal, apenas as questões 1 e 2 não obtiveram conformidade entre a EM_{cli} e PM_{cli} , visto que as elas já foram avaliadas da mesma maneira quanto à responsabilidade ética. Estas questões são importantes de serem especificadas porque tratam de pontos críticos quanto à relação dos clientes com a empresa, vale salientar que esta precisa focar em mais esforços para entender o que de fato está acontecendo e resolver para que possam otimizar seu vínculo com clientes e, como consequência, aumentar seu lucro.

Ainda aqui é importante ressaltar a inclusão de questões gerais, aquelas perguntadas a todos os grupos e referentes a outros, o que muitas vezes faz com que fuja do contexto do *stakeholder* respondente, fazendo com que a sua resposta não seja precisa.

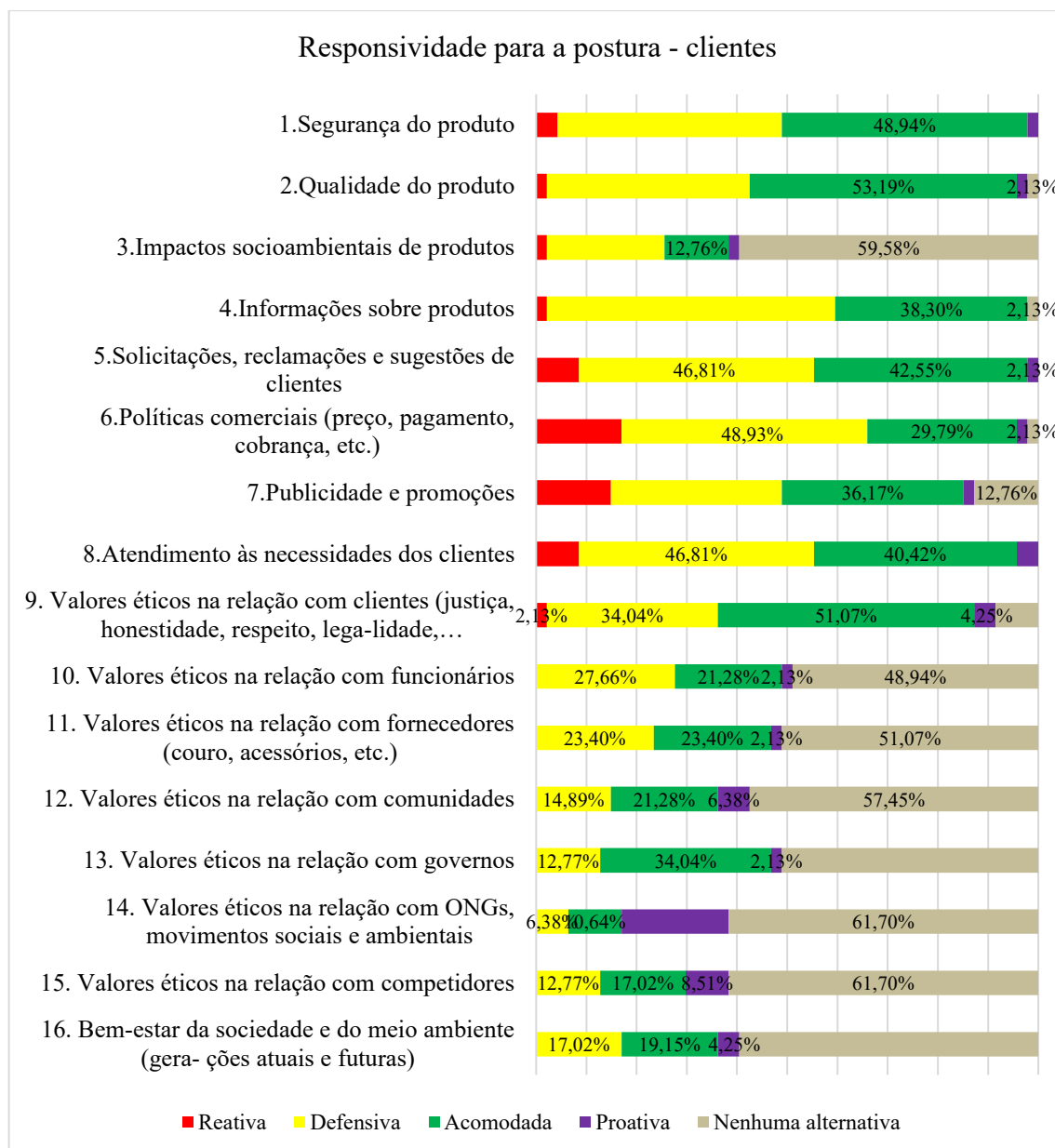
4.3.2 Responsividade Através da Postura Empresarial para Clientes

Ao analisar a responsividade social corporativa através da postura da empresa mediante as opiniões dos clientes, e por meio do Teste de Fisher, foram encontrados pontos nos quais as expectativas (EP_{cli}) divergem das percepções (PP_{cli}) do grupo em questão, ou seja, os clientes almejam algo da empresa, mas recebem outra coisa. O Gráfico 8 explana quais questões possuem esta AP_{cli} :

Gráfico 8 - RDAP_{cli}

Fonte: Pesquisa direta (2018)

Percebe-se que quase o total de questões relacionadas aos clientes estão em desacordo quando confrontados suas EP_{cli} e PP_{cli}. Com exceção da pergunta de número nove, que corresponde a “valores éticos na relação com clientes”, todas as demais estão em discordância. Mais uma vez, é ressaltado que esta avaliação demonstra as questões que merecem uma atenção maior por parte da empresa. Analisando a escala RDAP, o Gráfico 9 exhibe a escala para cada questão.

Gráfico 9 - RDAP_{cli}

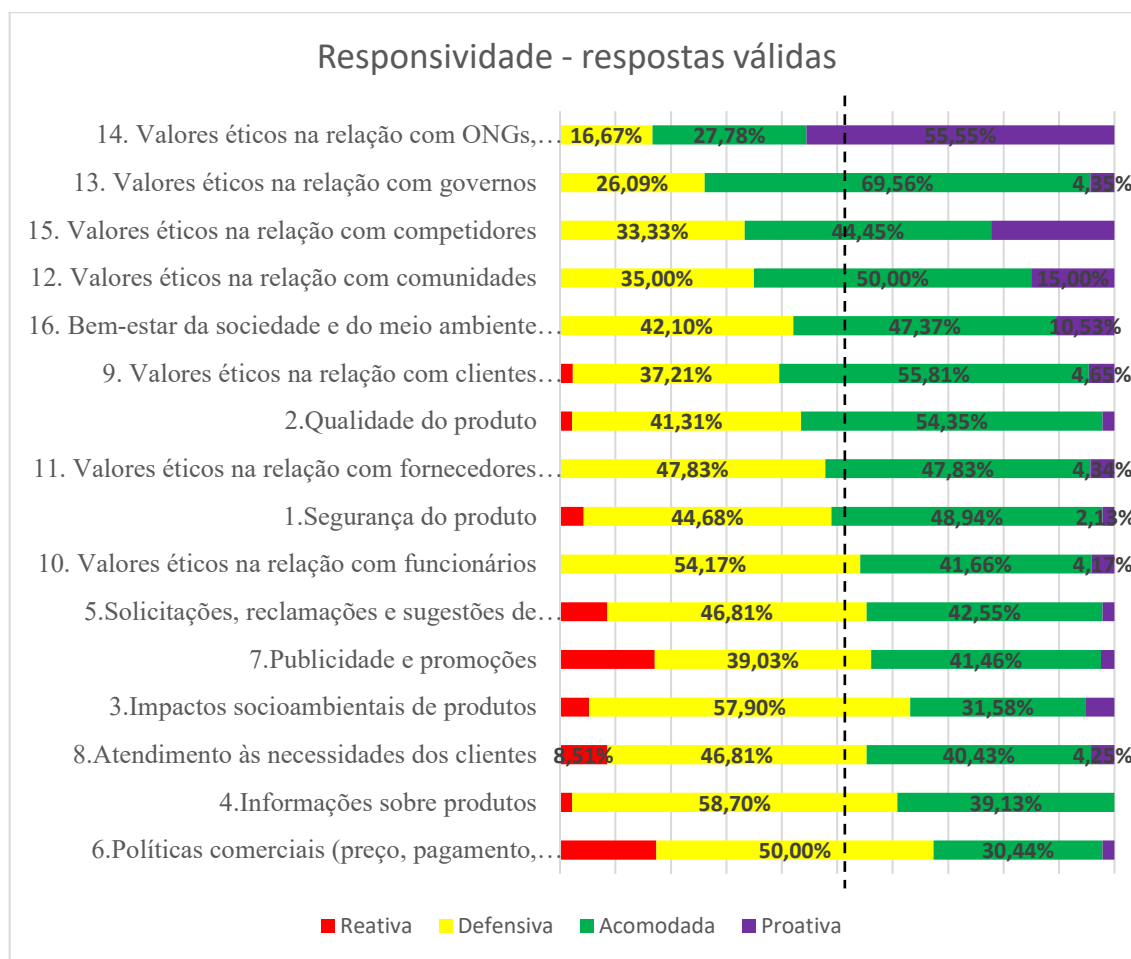
Fonte: Dados da pesquisa - adaptado de Nóbrega (2016)

Analisando o gráfico, é possível perceber que a questão de maior reatividade diz respeito às políticas comerciais da empresa, enquanto a de maior proatividade se relaciona com valores éticos com ONGs, movimentos sociais e ambientais. Tal questão faz parte do grupo referente a equipes gerais e respondidas por todos os *stakeholders*, sendo assim, essa proatividade pode não ser verdadeira, mas fruto de uma especulação por falta de informações.

Salienta-se ainda a quantidade de NA (nenhuma alternativa) optada, principalmente no que diz respeito às questões gerais. Assim como ocorreu com os funcionários, muitas vezes os grupos não têm acesso a tais conhecimentos, ficando sem informações para responder. Neste contexto de NA, uma questão se faz interessante para análise, esta é a 3: “impactos

socioambientais do produto”. Partindo do pressuposto de que a empresa trabalha com couros e outros materiais de cunho socioambiental, o grande número de não respostas é preocupante, uma vez que a organização deveria informar suas fontes e descartes dos materiais, considerando os aspectos da PSC que envolvem o meio ambiente. O Gráfico 10 explica melhor a escala RDAP com as respostas válidas.

Gráfico 10 - RDAP_{cli} com as respostas válidas



Fonte: Dados da pesquisa - adaptado de Nóbrega (2016)

Nove dentre as dezesseis questões estão classificadas de maneira satisfatória (acomodada ou proativa), enquanto as demais estão entre posturas reativa ou defensiva. A questão sobre “valores éticos nas relações com ONGs, movimentos sociais e ambientais” foi avaliada como sendo ação proativa por parte da organização. Porém, é preciso ficar atento, uma vez que esta corresponde a uma questão de cunho geral, podendo os clientes não saberem de fato a postura por parte da organização para este quesito em específico, sendo esta proatividade não verdadeira, mas fruto de uma especulação por falta de informações. O mesmo

pode ter ocorrido com a questão sobre “valores éticos na relação com governos”, dado que foi o quesito de maior votação para a escala “acomodada”.

Quanto à classificação “defensiva”, a questão “informações sobre produtos” foi a que obteve maior percentual, enquanto para a questão sobre “publicidade e promoções” a escala obtida foi “reativa”. Estes dados demonstram as questões nas quais a empresa necessita focar de modo a garantir o melhor relacionamento possível com o grupo. Vale salientar que quando uma empresa adota estratégia defensiva, ela apenas demandará esforço mínimo legal, o que acarretará uma RSC menor, enquanto se ela faz mais do que é solicitado pelas normas, pode-se considerá-la proativa (MISHRA; SUAR, 2010). O Quadro 9 explicita claramente a classificação de cada questão na escala RDAP:

Quadro 9 - RDAP_{cli} por questão

Questão social	Classificação RDAP
14. Valores éticos na relação com ONGs, movimentos sociais e ambientais	Proativa
1.Segurança do produto	Acomodada
2.Qualidade do produto	Acomodada
7.Publicidade e promoções	Acomodada
9. Valores éticos na relação com clientes	Acomodada
12. Valores éticos na relação com comunidades	Acomodada
13. Valores éticos na relação com governos	Acomodada
15. Valores éticos na relação com competidores	Acomodada
16. Bem-estar da sociedade e do meio ambiente	Acomodada
11. Valores éticos na relação com fornecedores	Acomodada
	Defensiva
3.Impactos socioambientais de produtos	Defensiva
4.Informações sobre produtos	Defensiva
5.Solicitações, reclamações e sugestões de clientes	Defensiva
6.Políticas comerciais (preço, pagamento, cobrança etc.)	Defensiva
8.Atendimento às necessidades dos clientes	Defensiva
10. Valores éticos na relação com funcionários	Defensiva

Fonte: Pesquisa direta (2018)

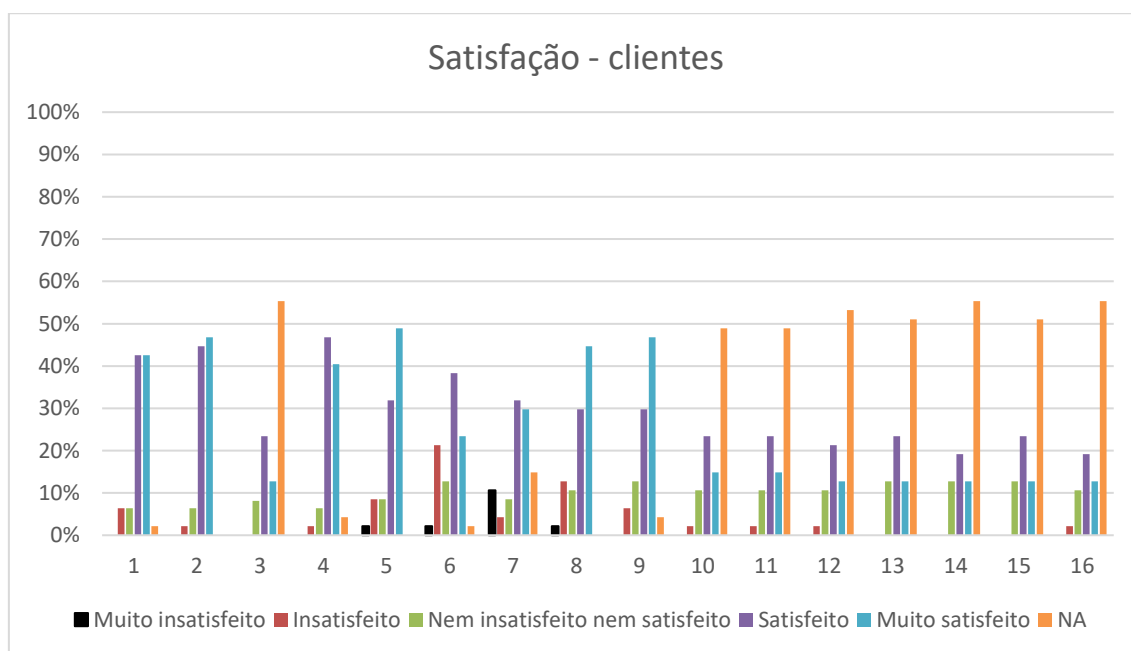
É possível perceber que a questão 11 “valores éticos na relação com fornecedores” empatou com as classificações “acomodada” e “defensiva”, porém, pode-se considerar ela

sendo defensiva, uma vez que é a pior entre as duas e, para dar o máximo de contribuição para a organização, conclui-se que ela precisa sim dar mais foco a esta questão.

4.3.3 Satisfação Através de Questões Sociais para Clientes

De modo objetivo, o Gráfico 11 expõe o grau de satisfação dos clientes frente às questões em análise:

Gráfico 11 - Satisfação dos clientes



Fonte: Pesquisa direta (2018)

Apesar do alto grau de NA, ou seja, perguntas sem respostas, é possível compreender que o maior grau de satisfação ocorre para a questão 5, que analisa “solicitações, reclamações e sugestões de clientes”, porém o maior índice de insatisfação se dá quanto a “publicidades e promoções”, o que corrobora com o resultado descrito como “reativa” no RADP. Vale salientar que valores corporativos conduzem comportamentos dos clientes quando estes optam pelos objetos de consumo e o chamado “consumos ético” não é um fenômeno apenas de elite, apesar de respeitar os graus de renda (COPPA & SRIRAMESH, 2013).

4.4 Avaliação da Empresa

Após a coleta e análise dos dados referentes aos funcionários e clientes (estes foram os grupos de maior destaque dentro da organização), o próximo passo foi a entrevista com os gestores, de modo que fosse possível confrontar os resultados e compreender de fato como

caminha a relação empresa/*stakeholders*. Para tanto, foram realizadas quatro entrevistas com gerentes das áreas de vendas, produção, compras e desenvolvimento – sendo estas últimas gerenciadas pela mesma pessoa – além da diretora corporativa. Salienta-se que no período da pesquisa a gerente administrativa se encontrava no período de férias.

Com a finalidade de analisar exatamente as mesmas premissas estabelecidas na metodologia adotada e averiguá-las do ponto de vista da empresa, a entrevista foi elaborada como forma de encontrar possíveis políticas, programas e práticas corporativas que envolvam as questões em análise, como mostra o Anexo F. Após realizadas, foram transcritas para melhor compreensão e análise.

Como já explicado na metodologia, foi realizada uma Análise de Conteúdo com o auxílio do *software* Atlas TI. Para tanto, de forma a otimizar o processo de análise das entrevistas, as questões presentes nos questionários foram agrupadas em códigos, como mostra o Quadro 10.

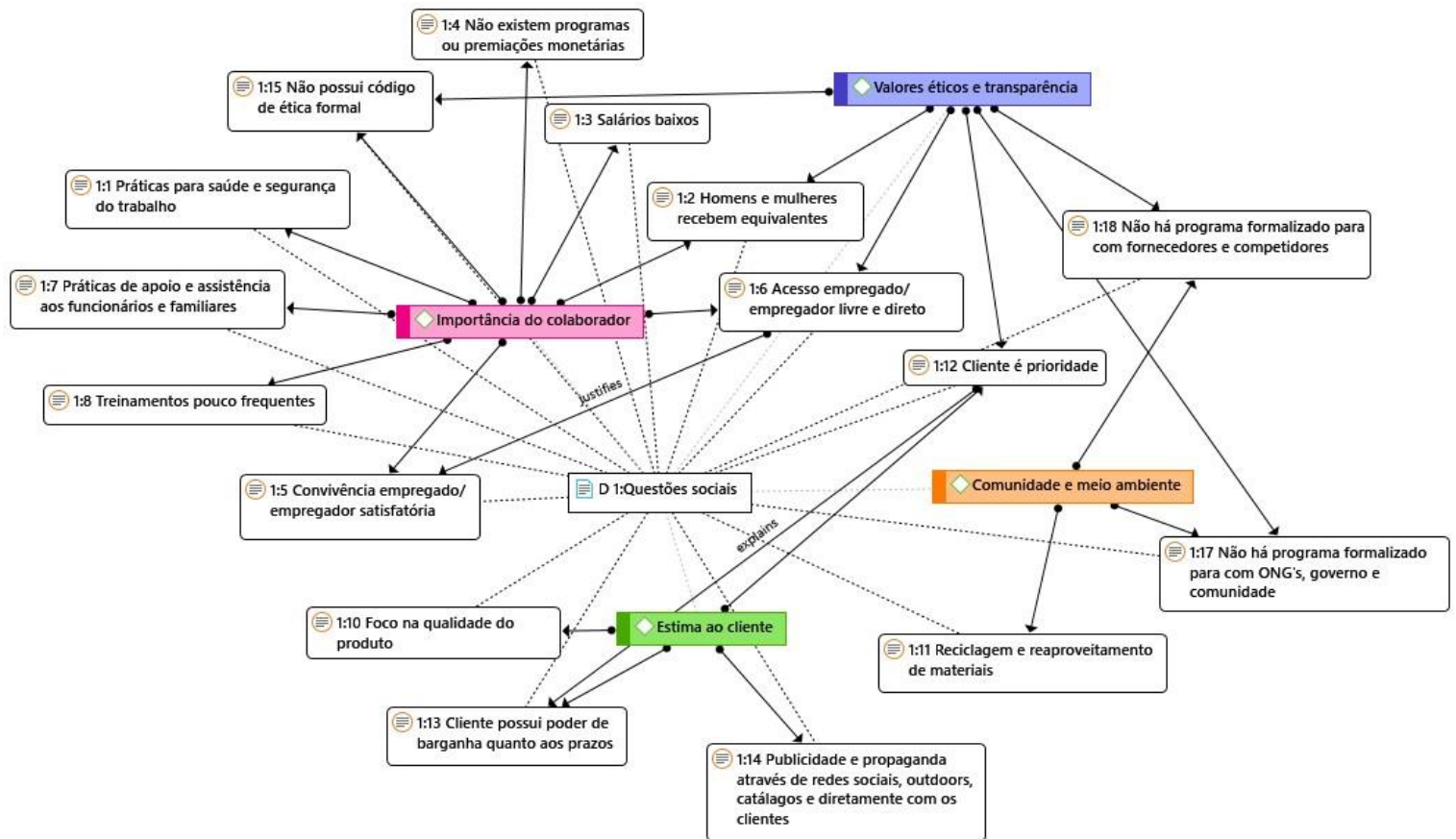
Quadro 10 - Agrupamento das questões sociais

Questões	Código
Saúde e segurança ocupacional	Importância do colaborador
Segurança no emprego	
Diversidade e igualdade	
Remuneração, benefícios e premiações	
Clima do ambiente de trabalho	
Balanço entre o trabalho e a vida pessoal do funcionário	
Desenvolvimento profissional e carreira	
Satisfação do funcionário com o trabalho que realiza	
Valores éticos na relação com funcionários	Importância do colaborador / Valores éticos e transparência
Valores éticos na relação com sindicato	
Valores éticos na relação com fornecedores	Valores éticos e transparência
Valores éticos na relação com governo	
Valores éticos na relação com competidores	
Valores éticos na relação com clientes	Valores éticos e transparência / Estima ao cliente
Segurança do produto	Estima ao cliente
Qualidade do produto	
Impactos socioambientais do produto (informações)	
Solicitações, reclamações e sugestões de clientes	
Políticas comerciais (preço, pagamento, cobrança, etc.)	
Publicidade e promoções	
Valores éticos na relação com a comunidade	Comunidade e meio ambiente
Valores éticos na relação ONGs e movimentos socioambientais	
Bem-estar da sociedade e do meio ambiente	

Fonte: Pesquisa direta (2018)

É conveniente destacar que os quesitos que estão em branco são aqueles que correspondem a mais de um código, o que significa que ele influencia em vários aspectos e, por isso, estará a parte da análise detalhada. Em seguida, foi criada a rede de interligações das características encontradas com os códigos criados, como ilustra a Figura 29.

Figura 29 - Rede de ligações para entrevista

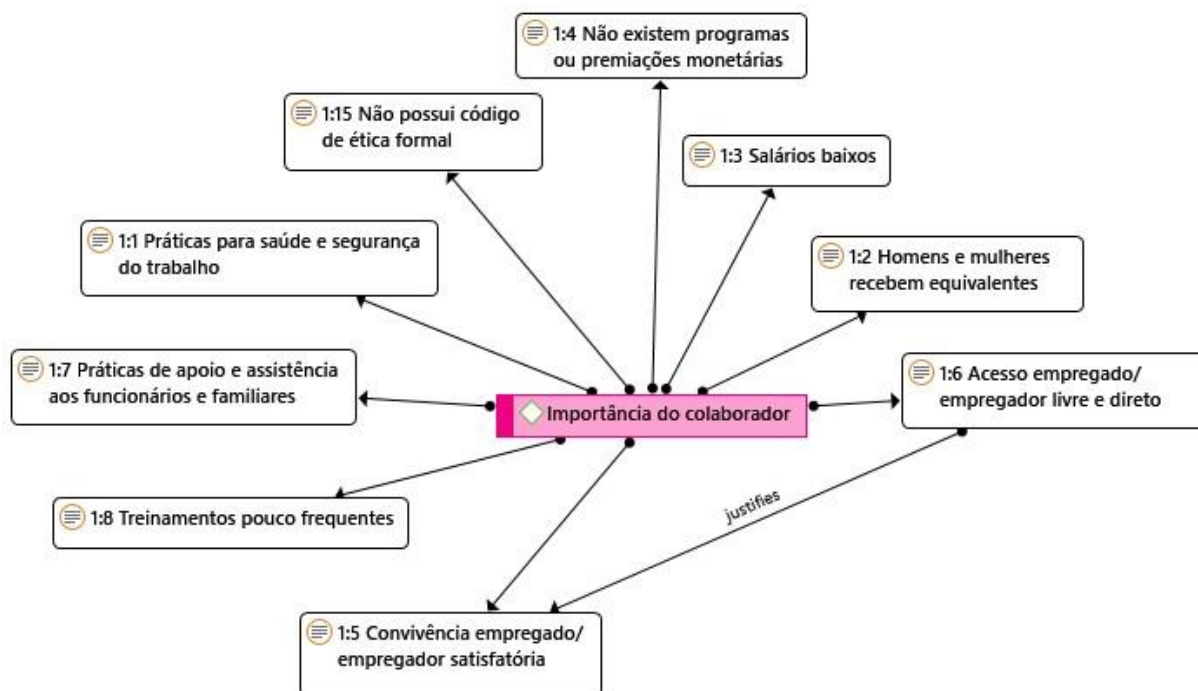


Fonte: Pesquisa direta (2018)

Depois da leitura inicial das entrevistas, percebeu-se que todas contemplavam basicamente as mesmas respostas. Isso se deve ao fato de a empresa ser de pequeno porte, uma vez que praticamente todos os gerentes possuem a mesma visão e realidade dentro da organização. Dessa forma, optou-se por descrever apenas uma rede de ligações de características, dado que não houve nenhum conflito de resposta nas entrevistas. Diante disso, e depois da criação de códigos ou diretrizes que agruparam os quesitos em análise, foi criada a rede de ligações, contemplando todas as características descritas nas entrevistas combinadas em cada código.

A diretriz intitulada “importância do colaborador” trata das questões que envolvem aspectos relacionados diretamente aos funcionários, sejam questões monetárias, de satisfação ou leis que os resguardam, como pode ser observado na Figura 30.

Figura 30 - Importância do colaborador



Fonte: Pesquisa direta (2018)

Analisando a rede que trata da importância do colaborador, percebe-se que, de acordo com os gestores, o acesso do empregado ao empregador é livre e direto, o que justifica uma convivência satisfatória entre ambos. Tal resposta corrobora com o resultado obtido com os funcionários, uma vez que eles classificaram o “clima do ambiente de trabalho” como “acomodado”. Quanto à remuneração, aspecto tratado anteriormente como “reativa”, na análise para com os gerentes obteve-se também um resultado ruim, dado que os próprios consideram os salários baixos e que não existe nenhum programa ou premiação extra.

Ao indagar sobre a saúde e segurança do trabalho, pode-se dizer que houve uma pequena contradição entre as respostas, visto que para os funcionários esta questão foi avaliada como defensiva, ou seja, quando a empresa admite que tem a responsabilidade, mas resiste (CLARKSON, 1995), enquanto a empresa admitiu possuir práticas quanto à saúde e à segurança do trabalho, como demonstra a diretora quando diz que “há exames periódicos, EPI, palestras de orientações, de acordo com o Programa de Saúde e Segurança do Trabalho”.

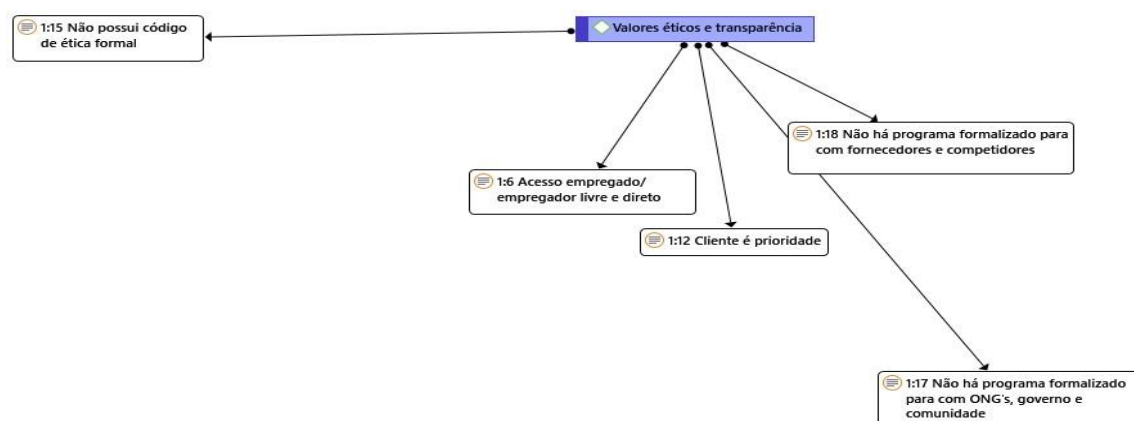
No quesito “diversidade e igualdade”, os funcionários o classificaram como “acomodado”, aceitando a responsabilidade e fazendo tudo o que é solicitado (CLARKSON, 1995), o que corrobora com a avaliação empresarial quando informa que os homens e as mulheres recebem valores equivalentes. Quando analisada a “relação entre o trabalho e a vida pessoal do

funcionário”, que obteve grau “defensiva”, disseram que “há práticas de apoio e assistência aos funcionários e familiares”.

A empresa admitiu que os treinamentos são pouco frequentes, concordando quando os funcionários classificam o “desenvolvimento profissional e carreira” como “defensivo”. Para finalizar, a empresa ainda informou que não há um código de ética formal, o que pode estar associado ao quesito “valores éticos na relação com funcionários”, no qual houve diferença entre a motivação e a percepção, sob a ótica dos funcionários, na postura e na motivação empresarial.

A família intitulada “valores éticos e transparência” procura identificar ações que envolvem ou não a ética da empresa para com os *stakeholders*, como mostra a Figura 31. Este ponto está, em muitos casos, associado a outras famílias.

Figura 31 - Valores éticos e transparência

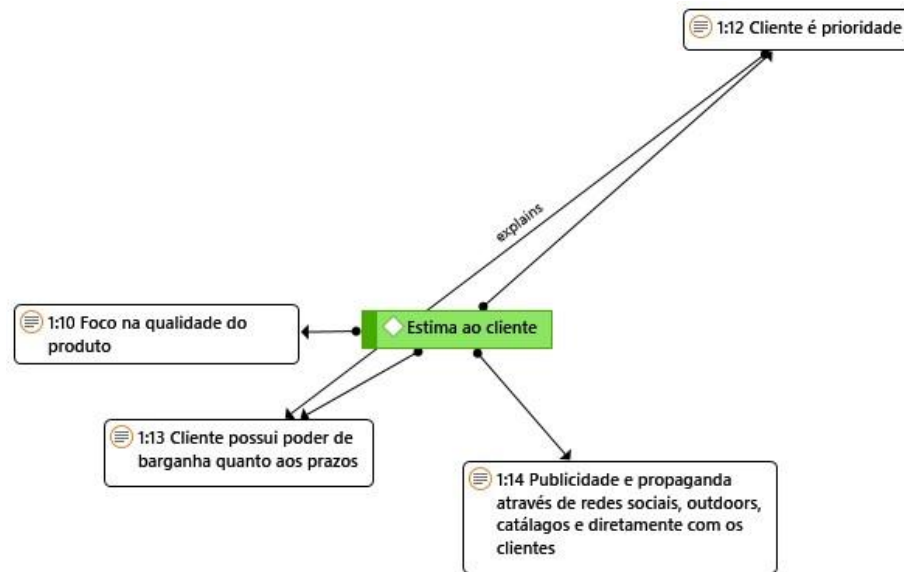


Fonte: Pesquisa direta (2018)

De início, pode-se observar que este código está associado a “não possuir código de ética formal”, que também está inserido no código antes analisado, assim como “acesso empregado/empregador livre e direto”. De forma geral, este código é avaliado de maneira insatisfatória, uma vez que a própria empresa informa que não possui programas formalizados para auxiliar na relação com fornecedores, competidores, ONGs, governo e comunidade.

A família “estima ao cliente” inclui aspectos relacionados aos clientes, podendo, também, estar associado a outras famílias, como é o caso de quando informam que o cliente tem prioridade. Esta questão está diretamente interligada à “estima ao cliente” e aos “valores éticos e transparência”, como pode ser observado na Figura 32.

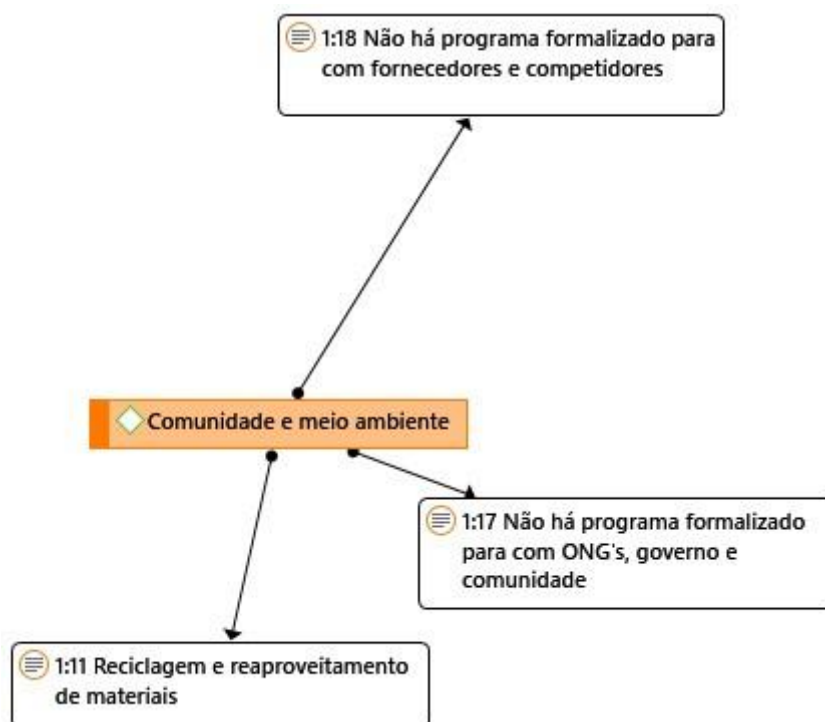
Figura 32 - Estima ao cliente



Fonte: Pesquisa direta (2018)

Além disso, quanto à qualidade do produto, os gestores afirmaram trabalhar com foco neste aspecto, enquanto os funcionários a classificaram como “acomodada”. Quanto às “políticas comerciais”, a empresa informou que os clientes possuem poder de barganha para os prazos, porém os funcionários a classificaram como “defensivas”. Para a “publicidade e propaganda”, os gerentes organizacionais afirmaram trabalhar com alguns meios, o que acarreta a classificação em “acomodada”, como sugerem os clientes.

Finalmente, “comunidade e meio ambiente” está representado na Figura 33.

Figura 33 - Comunidade e meio ambiente

Fonte: Pesquisa direta (2018)

A empresa afirma realizar reciclagem e reaproveitamento de materiais, porém devido às leis que regem este contexto, como afirma o agente de desenvolvimento e compras:

“Os resíduos, por questão de lei, não podemos descartar no lixo comum, então temos um local específico para jogar. Além de fazer muito reaproveitamento, às vezes doamos para artesanato. As latas, que são produtos químicos, também não podemos descartar, então devolvemos as latas vazias para o fornecedor. Porém, todas estas medidas já são pré-estabelecidas.” (Dados da pesquisa, 2018).

4.5 Considerações Finais do Capítulo

Este capítulo apresenta a descrição e a análise dos dados coletados na empresa objeto de estudo, para tanto, de início houve a caracterização da organização com os devidos quantitativos e histórico breve. Em seguida, deu-se início à descrição e discussão dos dados dos *stakeholders* estudados, sendo o primeiro os funcionários e o segundo os clientes.

Em um primeiro momento, esta análise ocorreu por parte dos *stakeholders* propriamente dito, e, em seguida, através da empresa, para que fosse possível obter uma análise 360° graus e confrontar os resultados dos grupos com os da organização, e, assim, encontrar *gaps* e oportunidades de melhoria. A análise dos grupos ocorreu por meio de três dimensões, seguindo a metodologia adotada de Nóbrega (2016), tais como: responsabilidades ou motivações,

responsividades ou postura e saídas ou questões de *stakeholders*. As responsabilidades estão divididas em três: econômica, legal e ética; as responsividades podem ser reativa, defensiva, acomodada ou proativa, como sugere Carroll (1991). Por fim, as saídas são as questões em análise.

Para obter a avaliação de cada dimensão, nas duas primeiras houve um confronto entre os resultados das expectativas e percepções dos grupos, enquanto para a última a pergunta foi realizada diretamente e sua avaliação também foi obtida de forma objetiva. Esta análise foi realizada com o auxílio do *software* R, bem como do *Microsoft Office Excel*. Em um segundo momento, houve a análise das entrevistas com os gestores através da verificação de conteúdo das entrevistas realizadas com quatro gerentes. Tal análise ocorreu por meio do Atlas TI e em seguida foram confrontadas com as avaliações antes obtidas.

Tal confronto fez perceber possíveis *gaps* na comunicação entre empresa/*stakeholders*, o que pode auxiliar na melhor relação entre estes e, assim, ajudar a organização a otimizar seus processos e obter mais sucesso com estes grupos, considerados os mais importantes da empresa.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Para finalizar este trabalho, a última seção conta com as conclusões a partir do atendimento aos objetivos, limitações encontradas e possíveis pesquisas futuras que possam gerar maior aprofundamento do tema.

5.1 Conclusões

A Responsabilidade Social Corporativa tem como objetivo estabelecer a atividade de negócios corporativos e a cultura empresarial sustentáveis quanto aos aspectos econômicos, ambientais e sociais, uma vez que economicamente julga seus impactos diretos e indiretos nos *stakeholders*, ambientalmente procura preservar o meio ambiente e socialmente se refere ao bem-estar e interesses da sociedade de uma forma geral (REVERTE; GOMEZ-MELERO; CEGARRA-NAVARRO, 2015).

Nesse sentido, surge a *Performance Social Corporativa* (PSC), a qual pretende combinar a RSC, a Teoria dos *Stakeholders* (TS) e a Responsividade Social Corporativa (NÓBREGA, 2016). A TS indica que quanto maior o número de práticas da RSE, mais elevado será o nível do desempenho empresarial (FREEMAN, 1984), enquanto a Responsividade Social é a capacidade da empresa de lidar com relações de diversos grupos sociais e enfrentar pressões sociais (FREDERICK, 1978). Dessa forma, a prática administrativa e atenção acadêmica estabeleceram a PSC como uma importante medição para o desempenho da gestão e a pesquisa de negócios (MELO, 2012).

A partir disso, a presente pesquisa analisou uma empresa de pequeno porte, a fim de descobrir práticas da PSC no contexto de *multi-stakeholders* e, dessa maneira, analisar as percepções e expectativa sob a ótica dos grupos de interesse. Para tanto, como forma de embasar a teoria sobre o assunto, uma revisão sistemática foi realizada, na qual se pôde observar o estado da arte do tema e encontrar possíveis modelos de análise e selecionar o mais apropriado.

Optou-se por utilizar o modelo elaborado por Nóbrega (2016), intitulado Avaliação da *Performance Social Corporativa* na ótica dos *stakeholders*, uma vez que permite analisar ações sociais sob a visão dos grupos de modo pragmático, já que o próprio modelo fornece instrumentos de pesquisa voltados especificamente para cada *stakeholder* analisado e permite uma análise quantitativa de tais dados.

Esta análise revelou que existem divergências entre as expectativas dos grupos e suas percepções quanto às ações da PSC. À luz das evidências encontradas, fica claro que alguns

aspectos possuem maiores conflitos quando confrontados com as opiniões, vale destacar que tal resultado se revela como interessante para a organização, uma vez que pode sugerir possíveis falhas nas relações entre grupos para com a empresa e, assim, torna-se mais viável encontrar soluções. Como afirma Costa e Menichini (2013), o rumo demonstrado pelos *stakeholders* fornece diretrizes que facilitam o entendimento da RSC, o que identifica a influência da percepção dos grupos na análise da RSE.

Quando os funcionários foram analisados, ficou clara a insatisfação deles com as remunerações recebidas, porém também foram encontradas questões as quais a empresa precisa reagir, mas não tão urgente quanto o aspecto de pagamento. Já em relação aos clientes, publicidade, propaganda e políticas comerciais obtiveram os piores índices. Quando tratadas apenas as questões específicas de cada grupo, como pontos positivos foram encontradas as questões referentes ao “balanço entre a vida pessoal e profissional” e o “clima no ambiente de trabalho” para os funcionários, enquanto para os clientes foram “valores éticos na relação com os clientes” e “qualidade do produto”.

Em um segundo momento, foram realizadas entrevistas com os gestores para avaliar as intenções da empresa para com as questões e o que de fato ela está repassando para os grupos. Com tais dados, ficou possível o confronto com os obtidos antes e encontrar possíveis *gaps*, salientando que os dados aqui retirados mostraram que, na maioria das vezes, a empresa está ciente do que está sendo repassado para os funcionários.

5.2 Atendimento aos Objetivos

Como principal objetivo, esta pesquisa pretendia compreender como a empresa consegue desenvolver as práticas de PSC sob a ótica multi-*stakeholder*. Para tanto, alguns objetivos específicos foram traçados para facilitar este caminho, como estão descritos a seguir:

- Objetivo 1: Compreender as expectativas e percepções dos *stakeholders* para as questões sociais em análise.

Como já explicitado, a metodologia utilizada nesta pesquisa conta com os instrumentos de coleta de dados referentes a cada *stakeholder* estudado. Tais ferramentas permitiram avaliar três dimensões contempladas pela *Performance Social Corporativa*: responsabilidades (motivações), responsabilidades (posturas) e as saídas (questões sociais e suas satisfações). Para as duas primeiras dimensões, existiam indagações que expunham as expectativas e percepções dos respondentes para

cada questão social, ou seja, sobre o que estão esperando e o que de fato estão recebendo por parte da organização. Confrontando estes resultados foi possível obter a avaliação de cada dimensão.

Quando retratadas as responsabilidades, estas se dividiam em três: econômica, ética e legal, as quais foram analisadas separadamente. Sobre a responsividade, optou-se por estudá-la considerando a escala RDAP, ou seja, se a empresa está agindo de modo reativo, defensivo, acomodado ou proativo. Para a análise da satisfação dos funcionários, esta ocorreu modo direto, ou seja, não houve confronto entre expectativas e percepções, mas se questionou explicitamente qual o nível de satisfação de cada respondente para cada questão. A partir disso, foi possível compreender as expectativas e percepções de cada respondente dos dois grupos.

A partir disso, percebe-se que o primeiro objetivo foi atingido, uma vez que as expectativas e percepções das responsabilidades e responsividades foram compreendidas.

- Objetivo 2: Confrontar resultados e encontrar a avaliação dos *stakeholders* frente às questões.

Em posse dos dados obtidos no objetivo 1, deu-se início ao confronto entre expectativas e percepções, a fim de encontrar as avaliações, sejam para as motivações ou posturas dos grupos. Esta avaliação ocorreu por meio do Teste de Fisher e da Estatística Descritiva, em que o primeiro procurou encontrar possíveis incongruências entre as expectativas e percepções, ou seja, quando $p < 0,05$ existe diferença significativa entre o que os respondentes esperam da organização e o que de fato estão percebendo de suas ações. A Estatística Descritiva contribuiu para análises mais brutas que permitiram encontrar, por exemplo, proporções e porcentagens.

Quando analisadas as responsabilidades dos funcionários, apenas em duas questões foram encontradas divergências, enquanto para as responsividades esse número aumentou para oito questões. Isto quer dizer que quanto às motivações da empresa para as responsabilidades ética, econômica e legal, os funcionários praticamente recebem o que esperam da organização, enxergando a postura da empresa de maneiras diferentes do que realmente almejam. Quando avaliada a satisfação dos funcionários, percebeu-se que estes gostam do trabalho que realizam.

Quanto aos clientes, em seis questões foram encontradas distinções entre expectativas e percepções para com ações de Responsabilidade Social da empresa, já sobre a postura, com exceção de uma questão, todas as demais possuem divergências entre o que os clientes aguardam como postura empresarial e o que de fato entendem que acontece. Tal fato mostra que a empresa precisa focar em questões específicas, de modo que possa aumentar sua eficiência na relação com os clientes, podendo, inclusive, aumentar suas vendas e a receita, uma vez que quando uma PME

adota práticas socialmente responsáveis, ela está a caminho de maior eficácia na gestão da organização e criação de valor (UNIDO, 2002). Quanto à satisfação, a pesquisa mostrou que o grupo fica contente quando fazem solicitações, reclamações e sugestões.

Quando analisadas as entrevistas dos gestores, percebeu-se que a empresa falha em alguns aspectos nas relações com os grupos, porém, muitas vezes, ela mesma percebe isso e sabe o motivo deste descontentamento.

- Objetivo 3: Compreender se a PSC faz parte do processo de gestão de estratégia das empresas e como são postas em prática, considerando suas dificuldades.

Uma vez analisados os dados, compreende-se que a empresa objeto de estudo possui sim ações voltadas à performance social corporativa, porém sua execução varia de motivação, sendo algumas delas orientadas pela ética, outras, pela economia e necessidade de criar receita, e as demais pela responsabilidade legal que permeia toda e qualquer organização, a exemplo da qualidade do produto, que representa uma responsabilidade econômica, saúde e segurança do trabalho com a responsabilidade legal e a relação entre o trabalho e a vida pessoal do funcionário que representa a responsabilidade ética.

A partir disso, é importante ressaltar que, por se tratar de uma pequena empresa, a gestão da PSC se torna mais difícil, uma vez que, como afirma Hamann *et al.* (2005), PME's que atuam em países em desenvolvimento, caso da organização em questão, enfrentam desafios pontuais, como de falta de comunicação e orientação ou transferência de habilidades, lacunas na conscientização quanto a oportunidades de desenvolvimento, infraestrutura insuficiente e dificuldades na aquisição de serviços financeiros. Além disso, de acordo com Murillo e Lozano (2006), em sua maioria, as pequenas e médias empresas não são capazes de comunicar aos *stakeholders* externos as atividades em que estão comprometidas, fato este que é comprovado quando se percebe que quase 100% das questões sociais analisadas pelos clientes estão com diferenças entre suas percepções e expectativas.

5.3 Limitações e Sugestões de Pesquisas Futuras

A presente pesquisa encontrou dificuldades quanto ao tempo, considerado pouco para o seu desenvolvimento, e sobre os obstáculos causados devido ao pequeno tamanho corporativo. Além disso, tendo em vista que a empresa possui clientes espalhados por diversas cidades e estados brasileiros, uma forte limitação encontrada para o seu desenvolvimento ocorreu devido ao acesso

a tal grupo. Quanto às tentativas via web, os usuários não respondiam ou demoravam dias – e até meses - sendo necessário encontrar uma outra forma de contato.

Vale salientar que, quanto ao tamanho organizacional, houve uma limitação devido às dificuldades já relatadas, porém também facilitou na profundidade da pesquisa, uma vez que a empresa permitiu total acesso aos grupos, fato este que proporcionaria um impedimento maior, caso a organização apresentasse um tamanho maior.

Como pesquisas futuras, sugere-se a continuidade do estudo sobre *Performance Social Corporativa* com a metodologia de Nóbrega (2016) em pequenas e médias empresas, porém em outros setores da economia. Além disso, é recomendada a aplicabilidade da metodologia em outros *stakeholders*, uma vez que esta é uma abordagem *multi-stakeholder*, sendo possível sua prestabilidade em diversos grupos.

Além disso, é recomendada a aplicação da metodologia em grandes, pequenas e médias empresas, a fim de comparar os resultados e encontrar possíveis diferenças resultantes do tamanho organizacional. É importante também investigar *stakeholders* internos e externos para avaliar o grau de maturidade das empresas para com a PSC.

REFERÊNCIAS

- ABICALÇADOS. Associação Brasileira das Indústrias de Calçados. **Abicalçados lança relatório com dados do setor**. 2016a. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br/noticia/abicalcados-lanca-relatorio-com-dados-do-setor/>> Acesso em 21 de outubro de 2016.
- ABICALÇADOS. **Relatório setorial: Indústria de Calçados Brasil**. 2016b. Novo Hamburgo: Abicalçados, 2016a.
- ABICALÇADOS. **Com aumento de 3,6%, exportações de calçados chegam a US\$ 871 milhões**. 2016c. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br/noticia/com-aumento-de-3-6-exportacoes-de-calcados-chegam-a-us-871-milhoes/>>. Acesso em: 17 novembro 2016b.
- ABICALÇADOS. **Um ano de recuperação para o calçado**. 2017a. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br/noticia/um-ano-de-recuperacao-para-o-calcado/>>. Acesso em: 17 novembro 201b.
- ABICALÇADOS. **Comércio exterior relatório**: Abril 2017b. Novo Hamburgo: Abicalçados, 2017b.
- ABDI; CGEE. **Estudo prospectivo: Cadeia Coureiro, Calçadista e Artefatos**. 4. ed. Brasília: Abdi, 2008.
- ACQUIER, A; AGGERI, F. **Une genealogie de la pensée manageriale sur la SER**. Revue française de gestion, v. 38, n. 180, p. 131-157, 2008.
- AMARAL FILHO, J. do; CARRILLO, J. **Trajetórias de desenvolvimento local e regional: uma comparação entre o nordeste do Brasil e a Baixa Califórnia**. Rio de Janeiro: E-papers, 2011.
- ANJOS JÚNIOR, E. **Análise do comportamento das cooperativas de saúde da paraíba com foco na Responsabilidade Social Corporativa**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2015.
- ARAÚJO, I. **Modelo de responsabilidade sócio espiritual empresarial na indústria paraibana de produção de álcool**. Tese (Doutorado em Recursos Naturais) - Programa Institucional de Doutorado Temático, Universidade Federal de Campina Grande, Campina Grande. 2012.
- ASHELY, P. (coord.). **Ética e Responsabilidade Social nos negócios**. São Paulo, Saraiva, 2002.
- ATTIG, N.; CLEARY, S. **Managerial practices and corporate social responsibility**. Journal of Business Ethics, Estados Unidos, v. 131, n. 1, p. 121–136, 2015.
- BANSAL, P. **Social responsibility in new ventures: profiting form a long-term orientation**. Strategic Management Journal, v. 33, n. 10, p. 1135-1153. 2012.

BARAKAT, S. **Alinhamento entre Responsabilidade Social Corporativa e estratégia: estudo de caso Itaú Unibanco**. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, São Paulo, São Paulo, 2013.

BASU K.; PALAZZO, G. **Corporate Social Responsibility: A process model of sensemaking**, Academy of Management Review, v. 33, n. 1, p. 122-136, 2008.

BATTAGELLO, L. **Responsabilidade Social Empresarial e Parcerias Sociais Modelo Relacional e Estudo de Caso**. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Internacional) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2013.

BARROS, R.; ANDRADE, E.; VASCONCELOS, A.; CÂNDIDO, G. **Práticas de sustentabilidade empresarial no APL calçadista de Campina Grande – PB: um estudo de caso**. Revista Gestão Industrial. v. 06, n. 01: p. 157-177, 2010.

BELL, S.; MORSE, S. **Sustainability indicators: measuring the immeasurable**. 2 ed. Londres: Earthscan, 2008. 228 p.

BLAM, I.; VITÁLIŠOVÁ, K.; BORSEKOVÁ, K.; SOKOLOWICZ, M. **Peculiarities of corporate social responsibility development in the monotowns in post-communist countries**. Social Responsibility Journal, v. 12, n. 3, p.463-483, 2016.

BRICKSON, S. **Organizational identity orientation: the genesis of the role of the firm and distinct forms of social value**. Academy of Management Review, v. 32, n. 3, p. 864–888, 2007.

BONI, V.; QUARESMA, S. **Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais**, Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC Florianópolis, V. 2, n. 1, p. 68-80, 2005.

BORGER, F. **Considerações teóricas sobre gestão da Responsabilidade Social empresarial**. 2001. Dissertação (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade Federal de São Paulo, São Paulo, 2001.

BOWEN, H. **Social responsibilities of the businessman**, New York: Harper, 1953.

BRUYNE, P. de. **Dinâmica de pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

CALLADO, A. **Modelo de mensuração de sustentabilidade empresarial: uma aplicação em vinícolas realizada na Serra Gaúcha**. Tese (Doutorado em Agronegócios) – Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

CAMPO, C. **E-stakeholders: una aplicación de la teoría de los stakeholder a los negocios electrónicos**. Estudios Gerenciales, v. 26, n. 114, p. 39-58. 2010.

CAMPOS, C. **Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde**, Revista Brasileira de Enfermagem, v. 54, n. 5, p. 611-4, 2004.

CAMPOS, R. **Brazil: Social Corporate Responsibility in Brazil: making a difference.** 2014. Disponível em:

<<http://www.mondaq.com/brazil/x/287412/Corporate+Governance/Social+Corporate+Responsibility+In+Brazil+Making+A+Difference>>. Acesso em: 24 novembro 2016.

CARROLL, A. **A three-dimensional conceptual model of corporate *performance*.** Academy of Management Review, Inglaterra, v. 4, n. 4, p. 497-505, 1979.

_____.; **Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct.** Business & Society, v. 38, n. 3, p.268-295, 1999.

_____.; **Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks.** Organizational Dynamics, Estados Unidos, v. 44, n. 2, p. 87- 96, 2015.

_____.; SHABANA, K. **The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice.** International Journal of Management Reviews, Londres, v. 12, n. 1, p. 85-105, 2010.

_____.; **The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders.** Business Horizons, Estados Unidos, v. 34, n. 4, p. 39-48, 1991.

_____.; **Social issues in management research: Experts' views, analysis and commentary.** Business & Society, v. 33, n. 1, p. 5-29, 1994.

CASTKA, P., BAMBER, C., BAMBER, D., SHARP, J. Integrating corporate social responsibility (CSR) into ISO management systems – in search of a feasible CSR management system framework. The Tqm Magazine, v. 16, n. 3, p.216-224, 2004.

CAVALCANTI, M.; FALK, J. **Dimensões e características da Responsabilidade Social em Pernambuco.** In: En ANPAD, 31. 2007, Rio de Janeiro, RJ. **Anais...** Rio de Janeiro, RJ: Anpad, 2007.

CILIBERTI, F; PONTRANDOLFO, P.; SCOZZI, B. **Investigating corporate social responsibility in supply chains: a SME perspective.** Journal of Cleaner Production. V. 16, n. 1, p. 1579–1588, 2008.

CINTRA, T.; MARTINS, E. **De stakeholder a shareholder: a transição dos ‘novos capitalistas’.** In: South American Congress on Social and Environmental Accounting Research, 1, 2009, Rio de Janeiro, RJ, Anais...Rio de Janeiro RJ, CSEAR, 2009.

CLARKSON, M. **A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance.** The Academy of Management Review, v. 20, n. 1, p. 92-117, 1995.

CRILLY, D., ZOLLO, M., HANSEN, M. **Faking it or muddling through? Understanding decoupling in response to stakeholder pressures.** Academy of Management Journal, v. 55, n. 6, p. 1429-1448, 2012.

COLICCHIA, C.; STROZZI, F. **Supply chain risk management: a new methodology for a systematic literature review**. Supply Chain Management: an International Journal, v. 17, n. 4, p. 403-418, 2012.

COLLINS, D. **The quest to improve the human condition: the first 1. 500 articles published in Journal of Business Ethics**. Journal of Business Ethics, Dordrecht, v. 26, n. 1, p. 1-73, 2000.

CORPORATE KNIGHTS. **Spotlight on the 2016 Global 100**. 2016a. Disponível em: <<http://www.corporateknights.com/reports/2016-global-100/spotlight-on-the-2016-global-100-14533333/>>. Acesso em: 10 maio 2017.

CORPORATE KNIGHTS. **2016 Global 100 results**. 2016b. Disponível em: <<http://www.corporateknights.com/reports/2016-global-100/2016-global-100-results-14533333/>>. Acesso em: 10 maio 2017.

CORTEZ, R. **Ferramentas de Responsabilidade Social: uma análise comparativa**. Dissertação (Mestrado em Organizações e Sociedade) - Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, Universidade Federal de Santa Catarina. 2013.

COSTA, P., **Análise da competitividade do *cluster* de calçados no município de Campina Grande-PB: aplicação do modelo teórico de Zaccarelli *et al.* (2008)**. TCC (Trabalho de Conclusão de Curso) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande, 2016.

CRESWELL, J; CLARK, V. **Pesquisa de métodos mistos**. 2 ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

DAVIS, K. **Can business afford to ignore social responsibilities?**. California Management Review, v. 2, n. 1, p. 70-76, 1960.

DAVIS, K. **The case for and against business assumption of social responsibilities**. The Academy of Management Journal, v. 16, n. 2, p. 312-322, June 1973.

DEPEC. **Calçados**. Osasco: Bradesco, 2017.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. **The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implication**. Academy of Management Review, v. 20, n. 1, p 65-91, 1995.

DU, S.; BHATTACHARYA, C.; SEN, S. **Maximizing business returns to corporate social responsibility (CRS): the role of CSR communicatio**. International Journal of Management Review, v. 12, n. 1, p. 8-19. 2010.

EELLS, R. **Corporate giving in a free society**. New York, 1956.

ELKINGTON, J. **Enter the Triple Bottom Line**. In A. HENRIQUES, & J. RICHARDSON (Orgs.), The triple bottom line, does it all add up? assessing the sustainability of business and csr, p. 1-16. London: Earthscan, 2004.

FÁVERO, L.; BELFIORE, P.; SILVA, F.; CHAN, B. **Análise de dados – Modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FIEP. **Presidente da FIEP destaca a participação da PB nas exportações de Calçados, durante abertura do Gira Calçados 2015**. Disponível em:

<http://www.fiepb.com.br/noticias/2015/05/13/presidente_da_fiep_destaca_a_participacao_da_pb_nas_exportacoes_de_calcados_durante_abertura_do_gira_calcados_2015> Acesso em 21 de outubro de 2016.

FIEPB. **Quantitativos de Empresas do Setor Calçadista do Polo de Campina Grande**.

[mensagem pessoal] Mensagem recebida por: <marinaa.lira@gmail.com>. em: 06 jun. 2017.

FREEMAN, R.; MCVEA, J. **A stakeholder approach to strategic management**. In: HITT, M.; FREEMAN, E.; HARRISON, J. *Handbook of strategic management*. Oxford: Blackwell Publishing, 2000. p. 189-207.

FREEMAN, R. **Strategic Management: a Stakeholder Approach**. Boston: Pitman. New York: Cambridge University Press. 1984.

FREIRE, R.; SOUZA, M.; FERREIRA, E. **Responsabilidade Social Corporativa: evolução histórica dos modelos internacionais**. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA DE GESTÃO E TECNOLOGIA, 14. 2008, Resende. Anais... Resende: AEDB, 2008. p. 1-16.

FRIEDMAN, M. **The social responsibility of business is to increase its profits**. New York Times Magazine, v 13, 1970.

GADELHA, M. **Análise das percepções das ações da Responsabilidade Social Empresarial a partir do Modelo de Performance Social: o caso de uma indústria do setor alimentício**.

Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2010.

GALEGO-ÁLVAREZ, I.; FORMIGONI, H.; ANTUNES, M. **Corporate social responsibility practices at brazilian firms**. Revista de Administração de Empresas, v. 54, n. 1, p.12-27, 2014.

GARRIGA, E.; MELÉ, D. **Corporate Social Responsibility – Theories: Mapping the Territory**, Journal of Business Ethics, Estados Unidos, v.53, n. 1, p. 51-71. 2004.

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

GIRA CALÇADOS. **A Paraíba possui expansão industrial e exportação**. Disponível em:<<http://www.giracalcados.com.br/a-paraiba-possui-expansao-industrial-e-exportacao>> Acesso em: 21 de outubro de 2016.

GODOI, C.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. Rio de Janeiro: Elsevier: 2012.

GRIESSE, M. **Caterpillar's interactions with Piracicaba, Brazil: a community-based analysis of CSR**. Journal of Business Ethics, v. 73, n. 1, p. 39-51, 2007.

GUIDOLIN, S.; COSTA A.; ROCHA, E. **Indústria calçadista e estratégias de fortalecimento da competitividade**. Disponível em

<https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/2477/1/BS%2031_Ind%c3%bacia%20ca%20l%c3%a7adista%20e%20estrat%c3%a9cias%20de%20fortalecimento%20da%20competitividade_P.pdf> Acesso em: 25 de maio de 2017.

GUPTA, A. das. **Corporate social responsibility and strategy: a bird's eye view**. Global Business Review, Estados Unidos, v. 13, n. 1 p. 153–165, 2012.

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

HATZ, M. **Crerios essenciais à implantação da Social Accountability (SA) 8000: um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Ps-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001.

HEALD, M. **Management's Responsibility to Society: The Growth of an Idea**. Business History Review, v. 31, n. 04, p.375-384, 1957.

HEALD, M. **The Social Responsibilities of Business: Company and Community, 1900- 1960**, Case Western Reserve University Press: Cleveland, 1970.

HELENO, M. **Avaliação do Impacto da Implementação da Responsabilidade Social através das Relações com os Stakeholders**. 2008. 146f. Dissertação (Mestrado em Estratégia Empresarial) – Faculdade de Economia da Cidade de Coimbra, Coimbra, 2008.

HESLIN, P. A.; OCHOA, J. D. **Understanding and developing strategic corporate social responsibility**. Organizational Dynamics, Estados Unidos, v. 37, n. 2, p.125-144, 2008.

IBGE. **População**. 2017. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/v4/brasil/pb/campina-grande/panorama>>. Acesso em: 18 dezembro 2016.

IEMI - **Inteligência de Mercado**. Press Release: **Produção nacional de calçados deve crescer 2,1% neste ano, aponta IEMI**, 2015. Disponível em: <<http://www.iemi.com.br/press-release-producao-nacional-de-calcados-deve-crescer-21-neste-ano-aponta-iemi/>> Acesso em 15 de outubro de 2016.

INSTITUTO ETHOS. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial**. 2013. Disponível em: <http://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2013/07/IndicadoresEthos_2013_PORT.pdf>. Acesso em: 10 dezembro 2016.

INSTITUTO ETHOS. **Visão**. 2016a. Disponível em: <<https://www3.ethos.org.br/conteudo/sobre-o-instituto/visao/#.WUBXTGjyvIU>>. Acesso em: 10 dezembro 2016.

INSTITUTO ETHOS. **Sobre o Instituto**. 2016b. Disponível em: <<http://www3.ethos.org.br/conteudo/sobre-o-instituto/#.WTn1L2jyvIV>>. Acesso em: 22 dezembro 2016.

INSTITUTO ETHOS. **Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis**. 2016c. Disponível em: <<http://www3.ethos.org.br/conteudo/indicadores/#.WT8PdWjyvIW>>. Acesso em: 22 dezembro 2016.

JAMALI, D. MIRSHAK, R. **Corporate Social Responsibility (CSR): Theory and practice in a developing country context**. Journal of Business Ethics, v. 72, p. 243–262, 2007.

JANKALOVA, M. **Approaches to the Evaluation of Corporate Social Responsibility**. Procedia Economics and Finance, v. 39, p.580-587, 2016.

JOHNSON, H. **Business in Contemporary Society: Framework and Issues**, Wadsworth: Belmont, CA, 1971.

JOYNER, B. E.; PAYNE, D. **Evolution and implementation: a study of values, business ethics and corporate social responsibility**. Journal of Business Ethics, Estados Unidos, v. 40, n. 4, p. 297-311, 2002.

JONES, T. **An integrating framework for research in business and society: A step toward the elusive paradigm?** Academy of Management Review, v. 8, p. 559-564. 1983.

KIRAT, M. **Corporate social responsibility in the oil and gas industry in Qatar perceptions and practices**, Public Relations Review, Estados Unidos, v. 41, n. 4, p. 438–446, 2015.

KOTLER, P., LEE, N. **Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause**. Hoboken: Wiley, 2005. 320p

KREITLON, M. **A ética nas relações entre empresas e sociedade: fundamentos teóricos da Responsabilidade Social empresarial**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. 28., Curitiba, 2004. Anais... Curitiba: Anpad, 2004.

LACERDA, R.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. **Uma análise bibliométrica da literatura sobre estratégia e avaliação de desempenho**. Gestão & Produção, v. 19, n. 1, p. 59–78, 2012.

LAZONICK, W.; O' SULLIVAN, M. **Maximizing Shareholder Value: A new ideology for corporate Governance**. Economy and Society, v. 29, n.1, 2000.

LEIPZIGER, D. **SA 8000: The definitive guide to the new social standard**. London: Prentice Hall, 2001.

LIMA, G. **Notas de aula da disciplina Gestão Sustentável das Organizações**. Faculdade de Engenharia - Mestrado em Engenharia de Produção. UFF. Niterói, 2008.

LOAYZA, A. **Fatores determinantes do deslocamento de setores em mão-de-obra para o Nordeste: o caso das grandes empresas calçadistas brasileiras a partir dos anos de 1990**. 2011. 170f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Programa de Pós-Graduação em Economia, Faculdade de Ciências e Letras – UNESP, Araraquara, 2011.

LOURENÇO, A.; SCHRÖDER, D. **Vale investir em Responsabilidade Social empresarial? Stakeholders, ganhos e perdas.** In: Responsabilidade Social das empresas: a contribuição das universidades, v. 2, p. 77-119, Petrópolis: Instituto Ethos, 2003.

MACÊDO, N.; CÂNDIDO, G. **Identificação das Percepções de Responsabilidade Social Empresarial: um estudo qualitativo a partir da aplicação do modelo conceitual tridimensional de *performance* social.** Revista de Gestão Social e Ambiental, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 85- 108, 2011.

MACÊDO, N. **Diagnóstico das percepções da Responsabilidade Social empresarial a partir do Modelo Tridimensional de *Performance* Social: um caso de uma empresa do setor têxtil.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa. 2010.

MACÊDO, N.; GADELHA, M; CÂNDIDO, G. **Apresentação da Construção dos Parâmetros à Aplicação do Modelo Conceitual Tridimensional de *Performance* Social de Carroll.** Revista de Administração da UFSM, v. 7, n. 2, p. 230-248, 2014.

MARSDEN, C. **A nova cidadania corporativa das grandes empresas: parte da solução para a sustentabilidade.** Negócios e Sociedade revisão, v. 105, n. 1, p. 9 -25, 2000.

MARTINS, R. **Abordagens quantitativa e qualitativa.** In: MIGUEL, P. A. C. (org.) Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações. Rio de Janeiro: Elsevier, p.46-61, 2010.

MATTEN, D.; CRANE, A. **Corporate Citizenship: Towards an extended theoretical conceptualization.** The Academy of Management Review, v. 30, n. 1, p. 166-179, 2005.

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

MAZZIONI, S.; DOMENICO, D.; ZANIN, A. **A evidenciação da prática corporativa de ações de Responsabilidade Social com o uso do balanço social,** Revista Catarinense da Ciência Contábil, Florianópolis, v. 9, n. 27, p. 43-59, 2010.

MCGUIRE, J. **Business and society.** New York: McGraw-Hill, 1963. 328 p.

MCINTOSH, M.; LEIPZIGER, D.; JONES, K; COLEMAN, G. **Cidadania corporativa: estratégias bem-sucedidas para empresas responsáveis.** Rio de Janeiro: Qualitymark Ed, 2001.

MELO, T. **"Determinants of corporate social *performance*: the influence of organizational culture, management tenure and financial *performance*"**, Social Responsibility Journal, Vol. 8 Iss 1 pp. 33 – 47, 2012.

MEDEIROS, M. **Questionários: recomendações para formatação Ipea 2005.** Disponível em: < http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/1919/1/TD_1063.pdf> Acesso em 30 de maio de 2017.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. **Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: defining the Principle of Who and What Really Counts.** Academy of Management Review, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.

MUELLER, A. **A Utilização dos Indicadores de Responsabilidade Social Corporativa e sua Relação com os Stakeholders.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

MUNDSTOCK, E.; FACHEL, J.; CAMEY, S.; AGRANONIK, M. **Introdução à análise estatística utilizando O SPSS 13.0.** 2006. Disponível em <http://www.mat.ufrgs.br/~camey/SPSS/Introdu%20E7%E3o%20E0%20An%E1lise%20Estat%20utilizando%20o%20SPSS%2013_0.pdf> Acesso em 30 janeiro 2017.

MURILLO, D. LOZANO, J. M. **SMEs and CSR: an approach to CSR in their own words.** J Bus Ethics 2006;67(3):227–40.

NASCIMENTO F., FARES J., FERRARI J., VILLAR L., BARROS R., HILST S., LAZARI S. **Responsabilidade Social empresarial: teoria e prática.** Organizador: Fernando Guilherme Tenório. 2 ed. Ver. E ampl. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. 260p. – (Coleção FGV Prática).

NÓBRAGA, M. **Avaliação da performance social corporativo na ótica dos stakeholders: proposição de uma metodologia.** Tese (Doutorado em Recursos Naturais) – Programa de Pós-Graduação em Recursos Naturais, Universidade Federal de Campina Grande, 2016.

NUNES, A. **Paraíba se mantém em segundo lugar no País em exportação de calçados.** Disponível em: <<http://www.agendaparaiba.com/paraiba-se-mantem-em-segundo-lugar-no-pais-em-exportacao-de-calcados/>> Acesso em 15 de out de 2016.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa.** Petrópolis, Vozes, 2007.

OLIVEIRA, B.C.; OLIVEIRA, J. D.; OLIVEIRA, L. G. L.; OLIVEIRA, M. C.; ANDRADE, M. C.; MARQUES, M. V. **Responsabilidade Social Corporativa: um estudo de caso de empresas exportadoras cearenses do setor calçadista,** Revista Contemporânea de Economia e Gestão, Ceará, v. 4, n. 1, p. 17-28, 2006.

ORLITZKY, M; SCHMIDT, F.; RYNES, S. **Corporate social and financial performance: a meta-analysis.** Organization Studies, v. 24, n. 3, p. 403-441. 2003.

PACHECO, O. **O selo da cidadania.** In: Guia da Boa Cidadania Corporativa. São Paulo: Revista Exame, 754 ed, p.34-8, 2001.

PAVÃO, Y.; ROSSETTO, C. **Os Stakeholders no Processo de Formação da Estratégia de Empresas Cooperativadas.** In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 6, 2013, Bento Gonçalves, RS. Anais... Bento Gonçalves, RS: 3E's, 2013.

PELIANO, A. (Coord.). **Bondade ou interesse? Como e por que as empresas atuam na área social.** Brasília: Ipea, 2001.

PORTAL CORREIO. **Setor Calçadista domina exportações da PB, com 46,5% no primeiro bimestre**. 2017. Disponível em:

<<http://portalcorreio.com.br/noticias/economia/negocios/2017/03/30/NWS,294481,10,178,NOTICIAS,2190-SETOR-CALCADISTA-DOMINA-EXPORTACOES-PRIMEIRO-BIMESTRE.aspx>>. Acesso em: 18 fevereiro 2017.

PRADANOV, C.; FREITAS, E. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2 ed. Novo Hamburgo: Universidade Feevale. 2013.

PRESTON, L. (Ed.). **Research in corporate social performance and policy**, vol. 1. Greenwich, CT: JAI Press. 1978.

PRESTON, L.; POST, J. **Private Management and Public Policy: The Principle of Public Responsibility**, Prentice Hall: New Jersey, 1975.

QUAZI, A.; O'BRIEN, D. **An empirical test of a cross-national model of corporate social responsibility**. Journal of Business Ethics, Estados Unidos v. 25, n. 1 p. 33-51, 2000.

REVERTE, C.; GOMEZ-MELERO, E.; CEGARRA-NAVARRO, J. **The influence of corporate social responsibility practices on organizational performance: evidence from Eco-Responsible Spanish firms**. Journal of Cleaner Production, p. 1-15, 2015.

RODRIGUES, M., LEOPARDI, M. **O método de análise de conteúdo: uma versão para enfermeiros**. Fortaleza (CE): Fundação Cearense de Pesquisa e Cultura; 1999.

ROWLEY, J.; SLACK, F. **Conducting a Literature Review**. Management Research News, v. 27, n. 6, p. 31-39, 2004.

SAI. **SA8000® Standard**. Disponível em: <<http://www.sai-intl.org/index.cfm?fuseaction=page.viewpage&pageid=1689>>. Acesso em: 13 março 2017.

SANTOS, R. **A Responsabilidade Social Empresarial, uma questão de cultura: o caso Petrobrás**. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração Estratégica) - Programa de Pós-Graduação em Administração Estratégica, Universidade de Salvador – UNIFACS – Salvador, 2007.

SCHARF, R. **Why Brazil Leads the Region in CSR**. 2008. Disponível em: <<http://www.americasquarterly.org/node/288>>. Acesso em: 13 maio 2017. SELEKMAN, B. **A moral philosophy for business**. New York: McGraw-Hill, 1959.

SERVAES, H.; TEMAYO, A. **The impact of corporation social responsibility on firm value: the role of customer awareness**. Management Science, v. 59, n. 5, p. 1045-1061. 2013.

SETHI, S. **A conceptual framework for environmental analysis of social issues and evaluation of business response patterns**. Academy of Management Review, v. 4, p. 63-74. 1979.

SILVA, E.; MENEZES, E. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4.ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2005.

SILVA, F.; FREITAS, L.; CÂNDIDO, G.; SANTOS, D.; SANTOS, D.; MACEDO, L. **Modelos Teóricos de Responsabilidade Social Corporativa e *Performance Social Corporativa*: uma análise desde a década de 1950 a 2000**, *Espacios*, v. 32, n. 2, 2016.

SILVEIRA, A. **Gestão do conhecimento com ênfase na aprendizagem organizacional: um estudo multicaso no contexto bancário**. 2004. 187f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal de Itajubá, Universidade Federal de Itajubá, Itajubá. 2004.

SILVESTRIN, L.; TRICHES, D. **A análise do setor calçadista brasileiro e os reflexos das importações chinesas no período de 1994 a 2004, 2007**, disponível em <https://www.ucs.br/site/midia/arquivos/TD_IPES_25_ABRIL_20072.pdf> Acesso em 25 de maio de 2017.

SMITH, C. **The new corporate philanthropy**. *Harvard Business Review*, v. 72, n. 3, p. 105-116, 1994.

SOUSA, A. **Responsabilidade Social e Desenvolvimento Sustentável: a incorporação dos conceitos à estratégia empresarial**. 2006. 230f. Dissertação (Mestrado em Ciências e Planejamento Energético) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

STRAND, R. **A Systems Paradigm of Organizational Adaptations to the Social Environment**. *Academy Of Management Review*, v. 8, n. 1, p.90-96, 1983.

SURROCA, J.; TRIBO, J. A.; ZAHRA, S. A. **Stakeholder Pressure on MNEs and the Transfer of Socially Irresponsible Practices to Subsidiaries**. *Academy of Management Journal*, v. 56, n. 2, p. 549-572, 2013.

SZWARCWALD, C.; DAMACENA, G. **Amostras complexas em inquéritos populacionais: planejamento e implicações na análise estatística dos dados**. *Revista Brasileira de Epidemiologia*, v. 11, n. 1, 2008.

TACHIZAWA, T. **Sustentabilidade e Responsabilidade Social: proposta de modelo de diagnóstico socioambiental baseada em pesquisa empírica**. *Revista Produção Online, Florianópolis*, v. 9, n. 4, p. 795-891, 2009.

TRIERWEILLER, A.; SPENASSATO, D.; PEIXE, B.; TOMAZ, R.; BORNIA, A.; TEZZA, R.; BORTOLOTTI, S. **Responsabilidade Social Corporativa: um estudo de caso na empresa beta**. *Revista Produção Online, Florianópolis, SC*, v.13, n. 4, p. 1410-1434, 2013.

ULLMAN, A. **Data in search of a theory: A critical examination of the relationships among social *performance*, social disclosure, and economic *performance***. *Academy of Management Review*, v. 10, p. 540-577. 1985. *Corporate social responsibility. Implications for small and medium enterprises in developing countries*. Vienna: UNIDO; 2002.

VALIENTE, J.; AYERBE, C.; FIGUERAS, M. **Social responsibility practices and evaluation of corporate social *performance***. *Journal of Cleaner Production*, v. 35, p.25-38, 2012.

VASCONCELOS, P.; GOMES, D.; ALMEIDA, P.; SANTOS, T.; FRANCISCO, A. **Responsabilidade Social empresarial (RSE) na indústria gráfica sob a ótica dos colaboradores internos**. XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 31. Belo Horizonte. *Anais do...* Belo Horizonte: ABEPRO. P. 1-13, 2011.

VELLANI, C.; RIBEIRO, M. **Sustentabilidade e Contabilidade: Sustainability and Accounting**, *Revista Contemporânea de Sustentabilidade*, v.1, n. 11, p. 187-206, 2009.

VIANA, R.; ROCHA, R. **A indústria de calçados no Nordeste: características, desafios e oportunidades**. Banco do nordeste do Brasil: Fortaleza, 2006.

VIEIRA, S. **1942 - Bioestatística: tópicos avançados**/Sonia Vieira – 3.ed. – Rio de Janeiro: Elsevier: 2010.

WADDOCK, S. A.; BODWELL, C.; GRAVES, S. **Responsibility: The new business imperative**. Academy of Management Executive, Inglaterra, v. 16, n. 2, p. 132-148, 2002.

WADDOCK, S. **Parallel Universes: Companies, Academics, and the Progress of Corporate Citizenship**. Business and Society Review, v. 109, n. 1, p. 5–42, 2004.

WALLER, R. L.; CONAWAY, R. N. **Framing and counterframing the issue of Corporate Social Responsibility: the communication strategies of Nikebiz.com**, Journal of Business Communication, Estados Unidos, v. 48, n. 1, p. 83-106, 2011.

WANG, T.; BANSAL, P. **Social responsibility in new ventures: profiting form a long-term orientation**. Strategic Management Journal, v. 33, n. 10, p. 1135-1153. 2012.

WARTICK, S. L.; COCHRAN, P. L. **The evolution of the corporate social performance model**. Academy of Management Review, Inglaterra, v. 10, n. 4, p. 758-769, 1985.

WELCOMER, S. A.; COCHRAN, P. L.; RANDS, G.; HAGGERTY, M. **Constructing a Web: Effects of Power and Social Responsiveness on Firm-Stakeholder Relationships**. Business & Society, v. 42, n. 1; p. 43-82, 2003.

WELZEL, E.; LUNA, M.; BONIN, M. **Modelo da Dinâmica Interdisciplinar de Responsabilidade Social Corporativa: Contribuições Conceituais e Delimitação Teórica**. In: ENANPAD, 32. 2008, Rio de Janeiro, RJ. Anais... Rio de Janeiro, RJ: Anpad, 2008.

WILCOXON, Frank. **Individual Comparisons by Ranking Methods**. Biometrics Bulletin, v. 1, n. 6, p.80-83, 1945.

WOOD, D. **Corporate social performance revisited**. Academy of Management Review, Inglaterra, v. 16, n. 4, p. 691-718, 1991.

WOOD, D. **Measuring Corporate Social Performance: A Review**. International Journal of Management Reviews, v. 12, n. 1, p. 50–84, 2010.

WOOD, D.; JONES, R. E. **Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance.** The International Journal of Organizational Analysis, v. 3, n. 3, pp. 229-267, July, 1995.

WOOD, D.; LOGSDON, J. **Theorising business citizenship.** In: Perspectives on Corporate Citizenship, p. 83-103, 2000.

YIN, R. **Case Study Research: Design and Methods.** Newbury Park: SAGE, 1989.

_____. **Estudo de caso – planejamento e métodos.** 2Ed. Porto Alegre: Bookman. 2001.

_____. **Estudo de caso: planejamento e método.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

YOUNG, R. **Dilemmas and advances in corporate social responsibility in Brazil. The work of the Ethos Institute,** Natural Resources Forum, v. 28, p. 291–301, 2004.

ZHU, Q.; LIU, J.; LAI, K. **Corporate social responsibility practices and *performance* improvement among Chinese national state-owned enterprises.** International Journal Of Production Economics, v. 171, p.417-426, 2016.

ANEXOS

ANEXO A – Exportações Acumuladas

MÊS	2016			2017			2016 s/ 2015 % Desempenho ³		2017 s/ 2016 % Desempenho ³		2017 s/ 2016 % Variação s/ mesmo período do ano anterior	
	US\$	PARES	VM ²	US\$	PARES	VM ²	US\$	PARES	US\$	PARES	US\$	PARES
Jan	69.301.910	11.443.652	6,06	81.396.699	11.371.590	7,16	7,2%	9,2%	8,2%	9,1%	17,5%	-0,6%
Fev	146.949.855	21.278.575	6,91	162.942.809	20.539.221	7,93	15,3%	17,1%	16,3%	16,4%	10,9%	-3,5%
Mar	226.721.391	31.840.788	7,12	259.008.235	31.334.915	8,27	23,6%	25,7%	26,0%	25,0%	14,2%	-1,6%
Abr	295.797.270	40.267.583	7,35	338.277.399	39.671.053	8,53	30,8%	32,5%	33,9%	31,6%	14,4%	-1,5%
Mai	367.442.018	48.627.330	7,56				38,3%	39,2%				
Jun	451.387.701	57.915.375	7,79				47,0%	46,7%				
Jul	530.039.128	66.549.662	7,96				55,2%	53,6%				
Ago	617.723.616	76.493.257	8,08				64,3%	61,6%				
Set	702.431.732	86.922.875	8,08				73,1%	70,1%				
Out	785.724.684	96.546.805	8,14				81,8%	77,8%				
Nov	869.918.011	107.612.984	8,08				90,6%	86,7%				
Dez	997.966.466	125.572.403	7,95				103,9%	101,2%				

Fonte: MDIC/SECEX; Elaborado pela Abicalçados

¹Nota: Calçados compreendem os produtos classificados entre as NCMs grupo 6401e 6405.

²Nota: Valor médio por par.

³Nota: Percentual sobre o total do ano anterior. Responde quanto as exportações acumuladas no mês representam sobre o total do ano anterior.

Fonte: MDIC/SECEX; elaborado pela Abicalçados (2017b)

ANEXO B – Quadro Mensal das Exportações Brasileiras de Calçados

MÊS	2016			2017			2016 % Variação s/ mês anterior		2017 % Variação s/ mês anterior		2017 s/ 2016 % Variação s/ mesmo mês do ano anterior	
	US\$	PARES	VM ²	US\$	PARES	VM ²	US\$	PARES	US\$	PARES	US\$	PARES
Jan	69.301.910	11.443.652	6,06	81.396.699	11.371.590	7,16	-42,0%	-35,0%	-36,4%	-36,7%	17,5%	-0,6%
Fev	77.647.945	9.834.923	7,90	81.546.110	9.167.631	8,90	12,0%	-14,1%	0,2%	-19,4%	5,0%	-6,8%
Mar	79.771.536	10.562.213	7,55	96.065.426	10.795.694	8,90	2,7%	7,4%	17,8%	17,8%	20,4%	2,2%
Abr	69.075.879	8.426.795	8,20	79.269.164	8.336.138	9,51	-13,4%	-20,2%	-17,5%	-22,8%	14,8%	-1,1%
Mai	71.644.748	8.359.747	8,57				3,7%	-0,8%				
Jun	83.945.683	9.288.045	9,04				17,2%	11,1%				
Jul	78.651.427	8.634.287	9,11				-6,3%	-7,0%				
Ago	87.684.488	9.943.595	8,82				11,5%	15,2%				
Set	84.708.116	10.429.618	8,12				-3,4%	4,9%				
Out	83.292.952	9.623.930	8,65				-1,7%	-7,7%				
Nov	84.193.327	11.066.179	7,61				1,1%	15,0%				
Dez	128.048.455	17.959.419	7,13				52,1%	62,3%				

Fonte: MDIC/SECEX; Elaborado pela Abicalçados

¹Nota: Calçados compreendem os produtos classificados entre as NCMs grupo 6401e 6405.

²Nota: Valor médio por par.

³Nota: Percentual sobre o total do ano anterior. Responde quanto as exportações acumuladas no mês representam sobre o total do ano anterior.

Fonte: MDIC/ SECEX; elaborado pela Abicalçados (2017b)

ANEXO C – Exportação Brasileira de Calçados por Estado

ESTADO	2016 JAN-ABR			2017 JAN-ABR			2016 % Participação s/ Total		2017 % Participação s/ Total		2017 s/ 2016 % Variação s/ mesmo período do ano anterior		
	US\$	PARES	VM ²	US\$ ▼	PARES	VM ²	US\$	PARES	US\$	PARES	US\$	PARES	VM ²
Rio Grande do Sul	127.330.899	8.720.462	14,60	147.683.256	9.161.509	16,12	43,0%	21,7%	43,7%	23,1%	16,0%	5,1%	10,4%
Ceará	78.803.050	15.276.688	5,16	84.081.721	14.787.430	5,69	26,6%	37,9%	24,9%	37,3%	6,7%	-3,2%	10,2%
São Paulo	36.163.849	3.399.025	10,64	40.715.505	2.708.789	15,03	12,2%	8,4%	12,0%	6,8%	12,6%	-20,3%	41,3%
Paraíba	19.636.748	7.959.315	2,47	21.502.291	7.087.942	3,03	6,6%	19,8%	6,4%	17,9%	9,5%	-10,9%	23,0%
Bahia	13.553.376	1.257.355	10,78	15.360.862	1.202.620	12,77	4,6%	3,1%	4,5%	3,0%	13,3%	-4,4%	18,5%
Minas Gerais	9.656.916	1.849.783	5,22	11.560.045	1.861.592	6,21	3,3%	4,6%	3,4%	4,7%	19,7%	0,6%	18,9%
Santa Catarina	2.956.146	303.487	9,74	4.995.569	446.026	11,20	1,0%	0,8%	1,5%	1,1%	69,0%	47,0%	15,0%
Sergipe	2.265.275	175.946	12,87	3.921.960	314.387	12,47	0,8%	0,4%	1,2%	0,8%	73,1%	78,7%	-3,1%
Pernambuco	2.067.970	1.008.720	2,05	3.199.842	1.611.664	1,99	0,7%	2,5%	0,9%	4,1%	54,7%	59,8%	-3,2%
Paraná	1.416.819	135.536	10,45	2.152.437	188.163	11,44	0,5%	0,3%	0,6%	0,5%	51,9%	38,8%	9,4%
Outros	1.946.222	181.266	10,74	3.103.911	300.931	10,31	0,7%	0,5%	0,9%	0,8%	59,5%	66,0%	-3,9%
TOTAL	295.797.270	40.267.583	7,35	338.277.399	39.671.053	8,53	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	14,4%	-1,5%	16,1%

Fonte: MDIC/SECEX; Elaborado pela Abicalçados.

¹Nota: Calçados compreendem os produtos classificados entre as NCMs grupo 6401e 6405.

²Nota: Valor médio por par.

▼ Classificação do maior para o menor com base no valor.

Fonte: MDIC/ SECEX; elaborado pela Abicalçados (2017b)

ANEXO D – Questionário para Funcionários

Prezado(a) Senhor(a),

Este questionário faz parte de uma pesquisa de Mestrado sobre **Performance Social Corporativa**. O tema trata das relações entre empresas e os grupos que afetam e são afetados por elas, tais como funcionários, clientes, fornecedores, comunidades etc.

A diretoria da **EMPRESA** concordou em contribuir com esta pesquisa, nos autorizando a consultá-lo(a).

Dessa forma, pedimos a sua contribuição para que esta pesquisa seja realizada da melhor maneira possível, de modo que se possa conhecer a percepção desses grupos sobre as relações com a empresa e assim possibilitar a proposta de melhorias.

Garantimos que **nenhum respondente será identificado**, assim como a empresa, na publicação final do trabalho.

As respostas aqui colocadas serão manuseadas exclusivamente pelos pesquisadores.

Agradecemos a sua colaboração.

Atenciosamente,

Marina Nunes Gonçalves Lira

Mestranda – Aluna do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - UFPB

Maria de Lourdes Barreto Gomes

Orientadora - Professora Doutora do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - UFPB

Mariana Moura Nóbrega

Coorientadora – Professora Doutora do Departamento de Engenharia de Produção - UFPB

QUESTIONÁRIO – FUNCIONÁRIOS

Gênero: ☐ Feminino ☐ Masculino ☐ Outros **Cargo:** ☐ Operário(a) ☐ Supervisor(a)

Tempo de trabalho:

☐ até 3 meses

☐ de 5 anos a quase 10 anos

☐ Estoquista

☐ Vendedor(a)

☐ de 3 meses a 11 meses

☐ de 10 anos a quase 15 anos

☐ de 1 ano a quase 5 anos

☐ 15 anos ou mais

ESPAÇO DE PREENCHIMENTO OPCIONAL:

Depois de responder ao questionário, você pode complementar sua opinião indicando questões que não foram abordadas e que você considera importantes, apresentando sugestões de como a empresa poderia atender melhor às suas expectativas etc.

1. QUAL É O SEU NÍVEL DE SATISFAÇÃO COM O DESEMPENHO DAS PRÁTICAS DA EVA RELACIONADAS A CADA QUESTÃO?

Marque **1 alternativa por questão**. Não há resposta certa ou errada.

Questões	1 muito insatisfeito	2 relativamente insatisfeito	3 nem insatisfeito, nem satisfeito	4 relativamente satisfeito	5 muito satisfeito	não sei
1. Saúde e segurança do trabalho	muito insatisfeito ()	relativamente insatisfeito ()	nem insatisfeito, nem satisfeito ()	relativamente satisfeito ()	muito satisfeito ()	não sei ()
2. Segurança no emprego (baixo risco de demissão sem justa causa)	muito insatisfeito ()	relativamente insatisfeito ()	nem insatisfeito, nem satisfeito ()	relativamente satisfeito ()	muito satisfeito ()	não sei ()
3. Diversidade e igualdade (oportunidades e remunera- ção independentes de gênero, religião, idade, orientação sexual, etc.)	muito insatisfeito ()	relativamente insatisfeito ()	nem insatisfeito, nem satisfeito ()	relativamente satisfeito ()	muito satisfeito ()	não sei ()
4. Remuneração, benefícios e premiações	muito insatisfeito ()	relativamente insatisfeito ()	nem insatisfeito, nem satisfeito ()	relativamente satisfeito ()	muito satisfeito ()	não sei ()
5. Clima do ambiente de trabalho (relação com colegas e chefes)	muito insatisfeito ()	relativamente insatisfeito ()	nem insatisfeito, nem satisfeito ()	relativamente satisfeito ()	muito satisfeito ()	não sei ()
6. Relação entre o trabalho e a vida pessoal do funcionário	muito insatisfeito ()	relativamente insatisfeito ()	nem insatisfeito, nem satisfeito ()	relativamente satisfeito ()	muito satisfeito ()	não sei ()
7. Desenvolvimento profissional e carreira	muito insatisfeito ()	relativamente insatisfeito ()	nem insatisfeito, nem satisfeito ()	relativamente satisfeito ()	muito satisfeito ()	não sei ()
8. Satisfação do funcionário com o trabalho que realiza	muito insatisfeito ()	relativamente insatisfeito ()	nem insatisfeito, nem satisfeito ()	relativamente satisfeito ()	muito satisfeito ()	não sei ()
9. Valores éticos na relação com funcionários (justiça, honestidade, respeito, lega- lidade, transparência, etc.)	muito insatisfeito ()	relativamente insatisfeito ()	nem insatisfeito, nem satisfeito ()	relativamente satisfeito ()	muito satisfeito ()	não sei ()
10. Valores éticos na relação com sindicato(s)	muito insatisfeito ()	relativamente insatisfeito ()	nem insatisfeito, nem satisfeito ()	relativamente satisfeito ()	muito satisfeito ()	não sei ()
11. Valores éticos na relação com clientes (lojistas e consumidores finais)	muito insatisfeito ()	relativamente insatisfeito ()	nem insatisfeito, nem satisfeito ()	relativamente satisfeito ()	muito satisfeito ()	não sei ()
12. Valores éticos na relação com fornecedores (couro, acessórios, etc.)	muito insatisfeito ()	relativamente insatisfeito ()	nem insatisfeito, nem satisfeito ()	relativamente satisfeito ()	muito satisfeito ()	não sei ()
13. Valores éticos na relação com comunidades	muito insatisfeito ()	relativamente insatisfeito ()	nem insatisfeito, nem satisfeito ()	relativamente satisfeito ()	muito satisfeito ()	não sei ()
14. Valores éticos na relação com governos	muito insatisfeito ()	relativamente insatisfeito ()	nem insatisfeito, nem satisfeito ()	relativamente satisfeito ()	muito satisfeito ()	não sei ()
15. Valores éticos na relação com ONGs, movimentos sociais e ambientais	muito insatisfeito ()	relativamente insatisfeito ()	nem insatisfeito, nem satisfeito ()	relativamente satisfeito ()	muito satisfeito ()	não sei ()
16. Bem-estar da sociedade e do meio ambiente (gera- ções atuais e futuras)	muito insatisfeito ()	relativamente insatisfeito ()	nem insatisfeito, nem satisfeito ()	relativamente satisfeito ()	muito satisfeito ()	não sei ()

2. NA SUA OPINIÃO, QUE POSTURA UMA FÁBRICA DE CALÇADOS DEVERIA TER DIANTE DE CADA QUESTÃO?

Marque **1 alternativa por questão**. Não há resposta certa ou errada.

Questões	1 dar nenhuma importância	2 dar pouca importância	3 dar importância relativa	4 dar importância	5 dar muita importância	não sei
1. Saúde e segurança do trabalho	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
2. Segurança no emprego (baixo risco de demissão sem justa causa)	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
3. Diversidade e igualdade (oportunidades e remuneração independentes de gênero, religião, idade, orientação sexual, etc.)	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
4. Remuneração, benefícios e premiações	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
5. Clima do ambiente de trabalho (relação com colegas e chefes)	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
6. Relação entre o trabalho e a vida pessoal do funcionário	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
7. Desenvolvimento profissional e carreira	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
8. Satisfação do funcionário com o trabalho que realiza	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
9. Valores éticos na relação com funcionários (justiça, honestidade, respeito, legalidade, transparência, etc.)	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
10. Valores éticos na relação com sindicato(s)	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
11. Valores éticos na relação com clientes (lojistas e consumidores finais)	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
12. Valores éticos na relação com fornecedores (couro, acessórios, etc.)	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
13. Valores éticos na relação com comunidades	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
14. Valores éticos na relação com governos	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
15. Valores éticos na relação com ONGs, movimentos sociais e ambientais	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
16. Bem-estar da sociedade e do meio ambiente (gerações atuais e futuras)	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()

3. NA SUA OPINIÃO, POR QUE CADA QUESTÃO DEVE TER ALGUMA IMPORTÂNCIA?

Marque no **MÁXIMO 3 MOTIVOS** por questão. Não há respostas certas ou erradas.

Questões	Motivos						não tem importância NTI	não sei
	é certo e justo	promove o bem, evita o mal a funcionários e outros grupos	aumenta produtividade e lucro, diminui custos	melhora imagem da empresa	atende normas e leis	evita processos contra a empresa		
1. Saúde e segurança do trabalho	é certo e justo ()	promove o bem, evita o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhora imagem ()	normas e leis ()	evita processos ()	NTI ()	não sei ()
2. Segurança no emprego (baixo risco de demissão sem justa causa)	é certo e justo ()	promove o bem, evita o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhora imagem ()	normas e leis ()	evita processos ()	NTI ()	não sei ()
3. Diversidade e igualdade (oportunidades e remuneração independentes de gênero, religião, idade, orientação sexual, etc.)	é certo e justo ()	promove o bem, evita o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhora imagem ()	normas e leis ()	evita processos ()	NTI ()	não sei ()
4. Remuneração, benefícios e premiações	é certo e justo ()	promove o bem, evita o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhora imagem ()	normas e leis ()	evita processos ()	NTI ()	não sei ()
5. Clima do ambiente de trabalho (relação com colegas e chefes)	é certo e justo ()	promove o bem, evita o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhora imagem ()	normas e leis ()	evita processos ()	NTI ()	não sei ()
6. Relação entre o trabalho e a vida pessoal do funcionário	é certo e justo ()	promove o bem, evita o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhora imagem ()	normas e leis ()	evita processos ()	NTI ()	não sei ()
7. Desenvolvimento profissional e carreira	é certo e justo ()	promove o bem, evita o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhora imagem ()	normas e leis ()	evita processos ()	NTI ()	não sei ()
8. Satisfação do funcionário com o trabalho que realiza	é certo e justo ()	promove o bem, evita o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhora imagem ()	normas e leis ()	evita processos ()	NTI ()	não sei ()
9. Valores éticos na relação com funcionários (justiça, honestidade, respeito, legalidade, transparência, etc.)	é certo e justo ()	promove o bem, evita o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhora imagem ()	normas e leis ()	evita processos ()	NTI ()	não sei ()
10. Valores éticos na relação com sindicato(s)	é certo e justo ()	promove o bem, evita o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhora imagem ()	normas e leis ()	evita processos ()	NTI ()	não sei ()
11. Valores éticos na relação com clientes (lojistas e consumidores finais)	é certo e justo ()	promove o bem, evita o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhora imagem ()	normas e leis ()	evita processos ()	NTI ()	não sei ()
12. Valores éticos na relação com fornecedores (couro, acessórios, etc.)	é certo e justo ()	promove o bem, evita o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhora imagem ()	normas e leis ()	evita processos ()	NTI ()	não sei ()
13. Valores éticos na relação com comunidades	é certo e justo ()	promove o bem, evita o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhora imagem ()	normas e leis ()	evita processos ()	NTI ()	não sei ()
14. Valores éticos na relação com governos	é certo e justo ()	promove o bem, evita o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhora imagem ()	normas e leis ()	evita processos ()	NTI ()	não sei ()
15. Valores éticos na relação com ONGs, movimentos sociais e ambientais	é certo e justo ()	promove o bem, evita o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhora imagem ()	normas e leis ()	evita processos ()	NTI ()	não sei ()
16. Bem-estar da sociedade e do meio ambiente (gerações atuais e futuras)	é certo e justo ()	promove o bem, evita o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhora imagem ()	normas e leis ()	evita processos ()	NTI ()	não sei ()

4. CONSIDERANDO A POSTURA DA EMPRESA, QUE IMPORTÂNCIA VOCÊ ACHA QUE A EMPRESA DÁ A CADA QUESTÃO?

Marque **1 alternativa por questão**. Não há resposta certa ou errada.

Questões	1 dá nenhuma importância	2 dá pouca importância	3 dá importância relativa	4 dá importância	5 dá muita importância	não sei
1. Saúde e segurança do trabalho	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
2. Segurança no emprego (baixo risco de demissão sem justa causa)	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
3. Diversidade e igualdade (oportunidades e remuneração independentes de gênero, religião, idade, orientação sexual, etc.)	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
4. Remuneração, benefícios e premiações	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
5. Clima do ambiente de trabalho (relação com colegas e chefes)	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
6. Relação entre o trabalho e a vida pessoal do funcionário	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
7. Desenvolvimento profissional e carreira	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
8. Satisfação do funcionário com o trabalho que realiza	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
9. Valores éticos na relação com funcionários (justiça, honestidade, respeito, legalidade, transparência, etc.)	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
10. Valores éticos na relação com sindicato(s)	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
11. Valores éticos na relação com clientes (lojistas e consumidores finais)	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
12. Valores éticos na relação com fornecedores (couro, acessórios, etc.)	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
13. Valores éticos na relação com comunidades	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
14. Valores éticos na relação com governos	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
15. Valores éticos na relação com ONGs, movimentos sociais e ambientais	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
16. Bem-estar da sociedade e do meio ambiente (gerações atuais e futuras)	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()

5. NA SUA OPINIÃO, POR QUE A EVA DÁ ALGUMA IMPORTÂNCIA A CADA QUESTÃO?

Marque no **MÁXIMO 3 MOTIVOS por questão**. Não há respostas certas ou erradas.

Questões	Motivos						não dá importância NDI	não sei
	desejo de fazer o que é certo e justo	promover o bem, evitar o mal a funcionários e outros grupos	aumentar produtividade e lucro, diminuir custos	melhorar sua imagem	atender normas e leis	evitar sofrer processos		
1. Saúde e segurança do trabalho	fazer o certo e justo ()	promover o bem, evitar o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhorar imagem ()	normas e leis ()	evitar processos ()	NDI ()	não sei ()
2. Segurança no emprego (baixo risco de demissão sem justa causa)	fazer o certo e justo ()	promover o bem, evitar o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhorar imagem ()	normas e leis ()	evitar processos ()	NDI ()	não sei ()
3. Diversidade e igualdade (oportunidades e remuneração independentes de gênero, religião, idade, orientação sexual, etc.)	fazer o certo e justo ()	promover o bem, evitar o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhorar imagem ()	normas e leis ()	evitar processos ()	NDI ()	não sei ()
4. Remuneração, benefícios e premiações	fazer o certo e justo ()	promover o bem, evitar o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhorar imagem ()	normas e leis ()	evitar processos ()	NDI ()	não sei ()
5. Clima do ambiente de trabalho (relação com colegas e chefes)	fazer o certo e justo ()	promover o bem, evitar o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhorar imagem ()	normas e leis ()	evitar processos ()	NDI ()	não sei ()
6. Relação entre o trabalho e a vida pessoal do funcionário	fazer o certo e justo ()	promover o bem, evitar o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhorar imagem ()	normas e leis ()	evitar processos ()	NDI ()	não sei ()
7. Desenvolvimento profissional e carreira	fazer o certo e justo ()	promover o bem, evitar o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhorar imagem ()	normas e leis ()	evitar processos ()	NDI ()	não sei ()
8. Satisfação do funcionário com o trabalho que realiza	fazer o certo e justo ()	promover o bem, evitar o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhorar imagem ()	normas e leis ()	evitar processos ()	NDI ()	não sei ()
9. Valores éticos na relação com funcionários (justiça, honestidade, respeito, legalidade, transparência, etc.)	fazer o certo e justo ()	promover o bem, evitar o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhorar imagem ()	normas e leis ()	evitar processos ()	NDI ()	não sei ()
10. Valores éticos na relação com sindicato(s)	fazer o certo e justo ()	promover o bem, evitar o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhorar imagem ()	normas e leis ()	evitar processos ()	NDI ()	não sei ()
11. Valores éticos na relação com clientes (lojistas e consumidores finais)	fazer o certo e justo ()	promover o bem, evitar o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhorar imagem ()	normas e leis ()	evitar processos ()	NDI ()	não sei ()
12. Valores éticos na relação com fornecedores (couro, acessórios, etc.)	fazer o certo e justo ()	promover o bem, evitar o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhorar imagem ()	normas e leis ()	evitar processos ()	NDI ()	não sei ()
13. Valores éticos na relação com comunidades	fazer o certo e justo ()	promover o bem, evitar o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhorar imagem ()	normas e leis ()	evitar processos ()	NDI ()	não sei ()
14. Valores éticos na relação com governos	fazer o certo e justo ()	promover o bem, evitar o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhorar imagem ()	normas e leis ()	evitar processos ()	NDI ()	não sei ()
15. Valores éticos na relação com ONGs, movimentos sociais e ambientais	fazer o certo e justo ()	promover o bem, evitar o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhorar imagem ()	normas e leis ()	evitar processos ()	NDI ()	não sei ()
16. Bem-estar da sociedade e do meio ambiente (gerações atuais e futuras)	fazer o certo e justo ()	promover o bem, evitar o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhorar imagem ()	normas e leis ()	evitar processos ()	NDI ()	não sei ()

ANEXO E – Questionário para clientes

Prezado(a) Senhor(a),

Este questionário faz parte de uma pesquisa de Mestrado sobre **Performance Social Corporativa**. O tema trata das relações entre empresas e os grupos que afetam e são afetados por elas, tais como clientes, funcionários, fornecedores, comunidades etc.

A diretoria da **EMPRESA** concordou em contribuir com esta pesquisa, nos autorizando a consultá-lo(a).

Dessa forma, pedimos a sua contribuição para que esta pesquisa seja realizada da melhor maneira possível, de modo que se possa conhecer a percepção desses grupos sobre as relações com a empresa e assim possibilitar a proposta de melhorias.

Garantimos que **nenhum respondente será identificado**, assim como a empresa na publicação final do trabalho. As respostas aqui colocadas serão manuseadas exclusivamente pelos pesquisadores.

Agradecemos a sua colaboração.

Atenciosamente,

Marina Nunes Gonçalves Lira

Mestranda – Aluna do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - UFPB

Maria de Lourdes Barreto Gomes

Orientadora - Professora Doutora do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - UFPB

Mariana Moura Nóbrega

Coorientadora – Professora Doutora do Departamento de Engenharia de Produção - UFPB

Tamanho da empresa: ☐ Micro ☐ Pequena ☐ Média ☐ Grande

Há quanto tempo é cliente da EVA:

<input type="checkbox"/> até 6 meses	<input type="checkbox"/> de 3 anos a quase 5 anos	<input type="checkbox"/> de 10 anos a quase 15 anos
<input type="checkbox"/> de 6 meses a 11 meses	<input type="checkbox"/> de 5 anos a quase 8 anos	<input type="checkbox"/> de 15 anos a quase 20 anos
<input type="checkbox"/> de 1 ano a quase 3 anos	<input type="checkbox"/> de 8 anos a quase 10 anos	<input type="checkbox"/> 20 anos ou mais

O volume que sua empresa costuma comprar da EVA é:

<input type="checkbox"/> maior que a maioria dos outros fornecedores	<input type="checkbox"/> equivalente à maioria dos outros fornecedores	<input type="checkbox"/> menor que a maioria dos outros fornecedores
--	--	--

Os produtos da EVA representam cerca de _____% do total das suas vendas (em R\$)

Os produtos da EVA representam cerca de _____% do total das suas vendas (em quantidade)

QUESTIONÁRIO – CLIENTES

ESPAÇO DE PREENCHIMENTO OPCIONAL:

Depois de responder ao questionário, você pode complementar sua opinião indicando questões que não foram abordadas e que você considera importantes, apresentando sugestões de como a empresa poderia atender melhor às suas expectativas etc.

1. QUAL É O SEU NÍVEL DE SATISFAÇÃO COM O DESEMPENHO DAS PRÁTICAS DA EVA RELACIONADAS A CADA QUESTÃO?

Marque **1 alternativa por questão**. Não há resposta certa ou errada.

Questões	1 muito insatisfeito	2 relativamente insatisfeito	3 nem insatisfeito, nem satisfeito	4 relativamente satisfeito	5 muito satisfeito	não sei
1.Segurança do produto	muito insatisfeito ()	relativamente insatisfeito ()	nem insatisfeito, nem satisfeito ()	relativamente satisfeito ()	muito satisfeito ()	não sei ()
2.Qualidade do produto	muito insatisfeito ()	relativamente insatisfeito ()	nem insatisfeito, nem satisfeito ()	relativamente satisfeito ()	muito satisfeito ()	não sei ()
3.Impactos socioambientais de produtos	muito insatisfeito ()	relativamente insatisfeito ()	nem insatisfeito, nem satisfeito ()	relativamente satisfeito ()	muito satisfeito ()	não sei ()
4.Informações sobre produtos	muito insatisfeito ()	relativamente insatisfeito ()	nem insatisfeito, nem satisfeito ()	relativamente satisfeito ()	muito satisfeito ()	não sei ()
5.Solicitações, reclamações e sugestões de clientes	muito insatisfeito ()	relativamente insatisfeito ()	nem insatisfeito, nem satisfeito ()	relativamente satisfeito ()	muito satisfeito ()	não sei ()
6.Políticas comerciais (preço, pagamento, cobrança, etc.)	muito insatisfeito ()	relativamente insatisfeito ()	nem insatisfeito, nem satisfeito ()	relativamente satisfeito ()	muito satisfeito ()	não sei ()
7.Publicidade e promoções	muito insatisfeito ()	relativamente insatisfeito ()	nem insatisfeito, nem satisfeito ()	relativamente satisfeito ()	muito satisfeito ()	não sei ()
8.Atendimento às necessidades dos clientes	muito insatisfeito ()	relativamente insatisfeito ()	nem insatisfeito, nem satisfeito ()	relativamente satisfeito ()	muito satisfeito ()	não sei ()
9. Valores éticos na relação com clientes	muito insatisfeito ()	relativamente insatisfeito ()	nem insatisfeito, nem satisfeito ()	relativamente satisfeito ()	muito satisfeito ()	não sei ()
10. Valores éticos na relação com funcionários (justiça, honestidade, respeito, lealdade, transparência, etc.)	muito insatisfeito ()	relativamente insatisfeito ()	nem insatisfeito, nem satisfeito ()	relativamente satisfeito ()	muito satisfeito ()	não sei ()
11. Valores éticos na relação com fornecedores (couro, acessórios, etc.)	muito insatisfeito ()	relativamente insatisfeito ()	nem insatisfeito, nem satisfeito ()	relativamente satisfeito ()	muito satisfeito ()	não sei ()
12. Valores éticos na relação com comunidades	muito insatisfeito ()	relativamente insatisfeito ()	nem insatisfeito, nem satisfeito ()	relativamente satisfeito ()	muito satisfeito ()	não sei ()
13. Valores éticos na relação com governos	muito insatisfeito ()	relativamente insatisfeito ()	nem insatisfeito, nem satisfeito ()	relativamente satisfeito ()	muito satisfeito ()	não sei ()
14. Valores éticos na relação com ONGs, movimentos sociais e ambientais	muito insatisfeito ()	relativamente insatisfeito ()	nem insatisfeito, nem satisfeito ()	relativamente satisfeito ()	muito satisfeito ()	não sei ()
15. Bem-estar da sociedade e do meio ambiente (gerações atuais e futuras)	muito insatisfeito ()	relativamente insatisfeito ()	nem insatisfeito, nem satisfeito ()	relativamente satisfeito ()	muito satisfeito ()	não sei ()

2. NA SUA OPINIÃO, QUE POSTURA UMA FÁBRICA DE CALÇADOS DEVERIA TER DIANTE DE CADA QUESTÃO?

Marque **1 alternativa por questão**. Não há resposta certa ou errada.

Questões	1 dar nenhuma importância	2 dar pouca importância	3 dar importância relativa	4 dar importância	5 dar muita importância	não sei
1.Segurança do produto	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
2.Qualidade do produto	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
3.Impactos socioambientais de produtos	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
4.Informações sobre produtos	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
5.Solicitações, reclamações e sugestões de clientes	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
6.Políticas comerciais (preço, pagamento, cobrança, etc.)	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
7.Publicidade e promoções	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
8.Atendimento às necessidades dos clientes	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
9. Valores éticos na relação com clientes	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
10. Valores éticos na relação com funcionários (justiça, honestidade, respeito, legalidade, transparência, etc.)	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
11. Valores éticos na relação com fornecedores (couro, acessórios, etc.)	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
12. Valores éticos na relação com comunidades	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
13. Valores éticos na relação com governos	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
14. Valores éticos na relação com ONGs, movimentos sociais e ambientais	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
15. Bem-estar da sociedade e do meio ambiente (gerações atuais e futuras)	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()

3. NA SUA OPINIÃO, POR QUE CADA QUESTÃO DEVE TER ALGUMA IMPORTÂNCIA?

Marque no **MÁXIMO 3 MOTIVOS** por questão. Não há respostas certas ou erradas.

Questões	Motivos						não tem importância NTI	não sei
	é certo e justo	promove o bem, evita o mal a funcionários e outros grupos	aumenta produtividade e lucro, diminui custos	melhora imagem da empresa	atende normas e leis	evita processos contra a empresa		
1.Segurança do produto	é certo e justo ()	promove o bem, evita o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhora imagem ()	normas e leis ()	evita processos ()	NTI ()	não sei ()
2.Qualidade do produto	é certo e justo ()	promove o bem, evita o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhora imagem ()	normas e leis ()	evita processos ()	NTI ()	não sei ()
3.Impactos socioambientais de produtos	é certo e justo ()	promove o bem, evita o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhora imagem ()	normas e leis ()	evita processos ()	NTI ()	não sei ()
4.Informações sobre produtos	é certo e justo ()	promove o bem, evita o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhora imagem ()	normas e leis ()	evita processos ()	NTI ()	não sei ()
5.Solicitações, reclamações e sugestões de clientes	é certo e justo ()	promove o bem, evita o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhora imagem ()	normas e leis ()	evita processos ()	NTI ()	não sei ()
6.Políticas comerciais (preço, pagamento, cobrança, etc.)	é certo e justo ()	promove o bem, evita o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhora imagem ()	normas e leis ()	evita processos ()	NTI ()	não sei ()
7.Publicidade e promoções	é certo e justo ()	promove o bem, evita o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhora imagem ()	normas e leis ()	evita processos ()	NTI ()	não sei ()
8.Atendimento às necessidades dos clientes	é certo e justo ()	promove o bem, evita o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhora imagem ()	normas e leis ()	evita processos ()	NTI ()	não sei ()
9. Valores éticos na relação com clientes	é certo e justo ()	promove o bem, evita o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhora imagem ()	normas e leis ()	evita processos ()	NTI ()	não sei ()
10. Valores éticos na relação com funcionários (justiça, honestidade, respeito, legalidade, transparência, etc.)	é certo e justo ()	promove o bem, evita o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhora imagem ()	normas e leis ()	evita processos ()	NTI ()	não sei ()
11. Valores éticos na relação com fornecedores (couro, acessórios, etc.)	é certo e justo ()	promove o bem, evita o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhora imagem ()	normas e leis ()	evita processos ()	NTI ()	não sei ()
12. Valores éticos na relação com comunidades	é certo e justo ()	promove o bem, evita o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhora imagem ()	normas e leis ()	evita processos ()	NTI ()	não sei ()
13. Valores éticos na relação com governos	é certo e justo ()	promove o bem, evita o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhora imagem ()	normas e leis ()	evita processos ()	NTI ()	não sei ()
14. Valores éticos na relação com ONGs, movimentos sociais e ambientais	é certo e justo ()	promove o bem, evita o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhora imagem ()	normas e leis ()	evita processos ()	NTI ()	não sei ()
15. Bem-estar da sociedade e do meio ambiente (gerações atuais e futuras)	é certo e justo ()	promove o bem, evita o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhora imagem ()	normas e leis ()	evita processos ()	NTI ()	não sei ()

4. CONSIDERANDO A POSTURA DA EMPRESA, QUE IMPORTÂNCIA VOCÊ ACHA QUE A EMPRESA DÁ A CADA QUESTÃO?

Marque **1 alternativa por questão**. Não há resposta certa ou errada.

Questões	1 dá nenhuma importância	2 dá pouca importância	3 dá importância relativa	4 dá importância	5 dá muita importância	não sei
1.Segurança do produto	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
2.Qualidade do produto	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
3.Impactos socioambientais de produtos	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
4.Informações sobre produtos	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
5.Solicitações, reclamações e sugestões de clientes	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
6.Políticas comerciais (preço, pagamento, cobrança, etc.)	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
7.Publicidade e promoções	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
8.Atendimento às necessidades dos clientes	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
9. Valores éticos na relação com clientes	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
10. Valores éticos na relação com funcionários (justiça, honestidade, respeito, legalidade, transparência, etc.)	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
11. Valores éticos na relação com fornecedores (couro, acessórios, etc.)	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
12. Valores éticos na relação com comunidades	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
13. Valores éticos na relação com governos	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
14. Valores éticos na relação com ONGs, movimentos sociais e ambientais	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()
15. Bem-estar da sociedade e do meio ambiente (gerações atuais e futuras)	nenhuma importância ()	pouca importância ()	importância relativa ()	importância ()	muita importância ()	não sei ()

5. NA SUA OPINIÃO, POR QUE A EVA DÁ ALGUMA IMPORTÂNCIA A CADA QUESTÃO?

Marque no **MÁXIMO 3 MOTIVOS por questão**. Não há respostas certas ou erradas.

Questões	Motivos						não dá importância NDI	não sei
	desejo de fazer o certo e justo	promover o bem, evitar o mal a funcionários e outros grupos	aumentar produtividade e lucro, diminuir custos	melhorar sua imagem	atender normas e leis	evitar sofrer processos		
1.Segurança do produto	fazer o certo e justo ()	promover o bem, evitar o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhorar imagem ()	normas e leis ()	evitar processos ()	NDI ()	não sei ()
2.Qualidade do produto	fazer o certo e justo ()	promover o bem, evitar o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhorar imagem ()	normas e leis ()	evitar processos ()	NDI ()	não sei ()
3.Impactos socioambientais de produtos	fazer o certo e justo ()	promover o bem, evitar o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhorar imagem ()	normas e leis ()	evitar processos ()	NDI ()	não sei ()
4.Informações sobre produtos	fazer o certo e justo ()	promover o bem, evitar o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhorar imagem ()	normas e leis ()	evitar processos ()	NDI ()	não sei ()
5.Solicitações, reclamações e sugestões de clientes	fazer o certo e justo ()	promover o bem, evitar o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhorar imagem ()	normas e leis ()	evitar processos ()	NDI ()	não sei ()
6.Políticas comerciais (preço, pagamento, cobrança, etc.)	fazer o certo e justo ()	promover o bem, evitar o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhorar imagem ()	normas e leis ()	evitar processos ()	NDI ()	não sei ()
7.Publicidade e promoções	fazer o certo e justo ()	promover o bem, evitar o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhorar imagem ()	normas e leis ()	evitar processos ()	NDI ()	não sei ()
8.Atendimento às necessidades dos clientes	fazer o certo e justo ()	promover o bem, evitar o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhorar imagem ()	normas e leis ()	evitar processos ()	NDI ()	não sei ()
9. Valores éticos na relação com clientes	fazer o certo e justo ()	promover o bem, evitar o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhorar imagem ()	normas e leis ()	evitar processos ()	NDI ()	não sei ()
10. Valores éticos na relação com funcionários (justiça, honestidade, respeito, legalidade, transparência, etc.)	fazer o certo e justo ()	promover o bem, evitar o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhorar imagem ()	normas e leis ()	evitar processos ()	NDI ()	não sei ()
11. Valores éticos na relação com fornecedores (couro, acessórios, etc.)	fazer o certo e justo ()	promover o bem, evitar o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhorar imagem ()	normas e leis ()	evitar processos ()	NDI ()	não sei ()
12. Valores éticos na relação com comunidades	fazer o certo e justo ()	promover o bem, evitar o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhorar imagem ()	normas e leis ()	evitar processos ()	NDI ()	não sei ()
13. Valores éticos na relação com governos	fazer o certo e justo ()	promover o bem, evitar o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhorar imagem ()	normas e leis ()	evitar processos ()	NDI ()	não sei ()
14. Valores éticos na relação com ONGs, movimentos sociais e ambientais	fazer o certo e justo ()	promover o bem, evitar o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhorar imagem ()	normas e leis ()	evitar processos ()	NDI ()	não sei ()
15. Bem-estar da sociedade e do meio ambiente (gerações atuais e futuras)	fazer o certo e justo ()	promover o bem, evitar o mal ()	produtividade, lucro, custos ()	melhorar imagem ()	normas e leis ()	evitar processos ()	NDI ()	não sei ()

ANEXO F - Entrevista com gestor



UFPB

Universidade Federal da Paraíba - UFPB

Centro de Tecnologia – CT

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – PPGE

Grupo de Pesquisa: Produção, Estratégia, Tecnologia e Trabalho -

PETT

Prezado(a) Senhor(a),

Esta entrevista faz parte de uma pesquisa de Mestrado sobre ***Performance Social Corporativa***. O tema trata das relações entre empresas e os grupos que afetam e são afetados por elas, tais como fornecedores, funcionários, clientes, comunidades etc.

A diretoria da **EMPRESA** concordou em contribuir com esta pesquisa, nos autorizando a consultá-lo(a).

Dessa forma, pedimos a sua contribuição para que esta pesquisa seja realizada da melhor maneira possível, de modo que se possa conhecer a percepção desses grupos sobre as relações com a empresa e assim possibilitar a proposta de melhorias.

Garantimos que **nenhum respondente será identificado**, assim como a empresa na publicação final do trabalho. As respostas aqui colocadas serão manuseadas exclusivamente pelos pesquisadores.

Agradecemos a sua colaboração.

Atenciosamente,

Marina Nunes Gonçalves Lira

Mestranda – Aluna do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - UFPB

Maria de Lourdes Barreto Gomes

Orientadora - Professora Doutora do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - UFPB

Mariana Moura Nóbrega

Coorientadora – Professora Doutora do Departamento de Engenharia de Produção - UFPB

ENTREVISTA COM GESTORES	Relação com o questionário de Nóbrega (2016)
Funcionários	
1. Existem práticas relacionadas a saúde e segurança do trabalho na empresa? Quais e como são implantadas? Há planos para um futuro próximo?	Saúde e segurança ocupacional
2. A rotatividade no seu setor é alta?	Segurança no emprego
3. Como a empresa lida com seus funcionários? Há programas, políticas ou práticas que permitam a inclusão de pessoas especiais? As mulheres exercem e são remuneradas da mesma maneira que os homens?	Diversidade e igualdade
4. Como você considera a remuneração que recebe? E de seus subordinados? Existem políticas ou programas de beneficiações e/ou premiações?	Remuneração, benefícios e premiações
5. Como é o clima organizacional da empresa? Os subordinados têm acesso direto com os gerentes/diretor? Como é sua relação com seus subordinados? E entre eles?	Clima do ambiente de trabalho
6. Como a empresa lida com a vida pessoal dos funcionários? Existem programas, políticas ou práticas por parte da empresa que vise relacionar a vida pessoal e profissional do empregado?	Balanço entre o trabalho e a vida pessoal do funcionário
7. Existem programas, políticas ou práticas para o desenvolvimento profissional dos empregados (cursos profissionalizantes etc.)? Caso sim, com qual frequência são realizados?	Desenvolvimento profissional e carreira
8. Há alguma maneira da gerência avaliar a satisfação dos funcionários com o trabalho? Procura de alguma forma incentivá-los? Esta é considerada uma questão importante para a empresa?	Satisfação do funcionário com o trabalho que realiza
Cliente	
9. Quanto ao produto, existem políticas, programas e/ou práticas que visam aumentar a segurança do produto, a sua qualidade? E quanto aos impactos socioambientais? Como os resíduos são tratados? Há práticas de reciclagem?	Segurança do produto/ Qualidade do produto / Impactos socioambientais de produtos
10. Sobre o atendimento ao cliente, como a empresa lida com solicitações, reclamações e sugestões dos clientes? Estas são atendidas? Em quanto tempo? Com quem os clientes tratam sobre estas questões?	Solicitações, reclamações e sugestões de clientes / Atendimento às necessidades dos clientes
11. Os clientes possuem poder de barganha para com a empresa? Como ocorre? Como são dados os preços, pagamentos e cobranças?	Políticas comerciais (preço, pagamento, cobrança, etc.)
12. Como a publicidade e as promoções são realizadas?	Publicidade e promoções

Perguntas gerais	
13. Existem programas, políticas ou práticas que incentivam os valores éticos entre os funcionários? Quais valores éticos a empresa considera? (justiça, honestidade, respeito, legalidade, transparência, etc.)? Há transparência em suas ações? Como? Possui código de ética? Caso sim, é respeitado?	Valores éticos na relação com funcionários
14. Existem programas, políticas ou práticas que incentivam os valores éticos em relação aos sindicatos? Aos clientes? Aos fornecedores? Aos competidores? A comunidade? Como é sua relação com estes grupos?	Valores éticos na relação com sindicato(s), clientes, fornecedores, competidores e comunidade
15. Existem programas, políticas ou práticas que incentivam os valores éticos na relação com os acionistas, com o governo ou com ONG's e movimentos sociais e ambientais? Como é sua relação com estes grupos?	Valores éticos na relação com governo e ONG's
16. Existem programas, políticas ou práticas que buscam o bem-estar da sociedade e do meio ambiente? Como está a imagem da empresa perante a comunidade? Há ações para sanar a imagem negativa? Quais? Como são realizadas? Quais as expectativas da empresa com estas ações (considerando gerações atuais e futuras)?	Bem-estar da sociedade e do meio ambiente