

MESTRADO
GESTÃO COMERCIAL

Perceção dos produtores de calçado, sobre componentes sustentáveis: Zippers recicladados vs biodegradáveis

Rui Monteiro

M

2022



FACULDADE DE **ECONOMIA**



—

—

Perceção dos produtores de calçado, sobre componentes sustentáveis: Zippers reciclados vs biodegradáveis

Rui Alexandre Braga Monteiro

Dissertação
Mestrado em Gestão Comercial

Orientado por
Professora Doutora Belém Barbosa

2022

Agradecimentos

A presente dissertação realizou-se com o apoio de várias pessoas, cujo o meu agradecimento é necessário.

Um agradecimento especial, à minha orientadora Professora Doutora Belém Barbosa, pela sua disponibilidade, confiança e conhecimento partilhado. Foi sem duvida, uma vantagem, nos momentos mais difíceis. Uma excecional surpresa!

Aos professores do mestrado de Gestão Comercial, assim como aos meus colegas de curso, que muitas vezes foram um extraordinário apoio.

À minha filha, Lara Francisca, à Vanessa, mãe, irmã, assim como restante família e amigos, pelo apoio incondicional.

A todos os colegas, da empresa, onde sou colaborador. Os vossos contributos foram muito uteis, para a realização desta investigação.

Por fim, agradecimento a todos os que contribuíram para a execução deste estudo académico.

Resumo

A indústria da moda, considerada uma das mais poluentes, desde a sua produção, fabrico transporte e uso (lavar, secar e engomar), tem prestado mais prudência, aos impactos ambientais que lhe são associados. A preocupação com a sustentabilidade, tem vindo a ganhar um peso cada vez maior na literatura, pelo aumento da pressão nas organizações, para que estas tenham em consideração as consequências ambientais que os seus produtos e/ou serviços provocam.

Apesar de criticada, a indústria da moda, é também pioneira em iniciativas de sustentabilidade. Na procura de identificar os seus impactos sociais, ambientais e económicos (triple bottom line), esforçam-se para encontrar novas soluções, mais amigas do ambiente.

Numa perspetiva teórica e empírica, o presente estudo analisou a indústria de calçado em Portugal e quais os determinantes que os levam a escolher os componentes sustentáveis: zippers reciclados vs biodegradáveis.

Foi adotada uma abordagem qualitativa, através da aplicação de entrevistas semi-estruturadas. O estudo contou com a participação de 15 entrevistados, todos eles profissionais da área do calçado em Portugal. Maioritariamente, os entrevistados estão ligados, à área comercial e gerência da empresa, portanto conhecedores e familiarizados com o tema da sustentabilidade no calçado Português. Foi adotado o método de amostragem bola de neve. Os dados foram transcritos e posteriormente analisados com o programa NVivo.

Dos resultados obtidos é de destacar a posição do buyer/marca. À exclusão das fabricas com marca própria (apenas duas), todos referiram o buyer como a categoria principal, no processo de decisão de compra B2B. É ele que assume a decisão. No final foi perceptível concluir a percepção que os fabricantes de calçado tinham dos componentes sustentáveis é elevada e rege-se em cada projeto por um tridente (qualidade, preço ou prazo) em que a sua escolha hierárquica depende das circunstâncias. É o buyer que valida estes critérios, para as matérias-primas ou componentes sustentáveis.

No final do estudo, concluiu-se que não impera uma preferência pelo tipo de matéria-prima ou componente, reciclado ou biodegradável, mas sim do propósito de cada marca ou cliente final.

Palavras-chave: sustentabilidade, reciclado, biodegradável, zippers, calçado, moda, análise de conteúdo.

Abstract

The fashion industry, considered one of the most polluting, from its production, manufacturing, transport and use (washing, drying and ironing), has been demonstrating more prudence in regards to the environmental impacts associated with it. The concern with sustainability has been gaining more attention in literature, due to the increased pressure on organizations, so they can take into account the environmental consequences that their products and/or services cause.

Despite some criticism, the fashion industry is also a pioneer in sustainability initiatives. In an attempt to identify its social, environmental and economic impacts (triple bottom line), they strive to find new solutions to become environmentally friendly.

From a theoretical and empirical perspective, the present study analysed the footwear industry in Portugal and what are the determinants that lead them to choose sustainable components: recycled vs biodegradable zippers. A qualitative approach was adopted through the application of semi-structured interviews. The study had the participation of 15 interviewees, all of them professionals in the footwear sector in Portugal. The majority are linked to the commercial and management area of the company, therefore knowledgeable and familiar with the theme of sustainability in Portuguese footwear. The method utilized was snowball sampling. The data was transcribed and afterwards analysed with the NVivo program.

From the results obtained, it is worth highlighting the position of the buyer/brand. Excluding factories with their own brand (only two), all mentioned the buyer as the main category, in B2B purchase decision process. The buyer takes on the decision. In the end, it was noticeable to conclude the perception that footwear manufacturers had of sustainable components is high and is governed in each project by a trident (quality, price or deadline) in which its hierarchical choice depends on the circumstances. It is the buyer who validates these criteria, for the sustainable raw material or components. At the end of the study, it was concluded that there is no preference for the type of raw material or component, recycled or biodegradable, but the purpose of each brand or final client.

Keywords: sustainability, recycled, biodegradable, zippers, footwear, fashion, content analysis.

Índice

1	Introdução.....	8
1.1	Contextualização	8
1.1.1	Evolução histórica do fecho de correr, particularmente em metal.....	9
1.1.2	A dimensão do mercado de calçado em Portugal.....	10
1.1.3	Adoção das fibras e a cortiça em Portugal.....	11
1.2	Problema de investigação.....	12
1.3	Objetivos da Investigação	13
1.4	Metodologia.....	13
1.5	Organização do documento.....	14
2	Revisão de literatura	15
2.1	Processo de compra B2B.....	15
2.1.1	Processos racionais e emocionais de tomada de decisão	16
2.1.2	Critérios que suportam a tomada de decisão racional e emocional.....	18
2.1.2.1	Critérios de decisão B2B.....	18
2.1.2.2	Critérios de decisão relacionados com a sustentabilidade.....	20
2.1.2.3	Critérios de decisão dos materiais sustentáveis	21
3	Metodologia.....	23
3.1	Tipo de estudo	23
3.2	Procedimentos da recolha de dados	24
3.2.1	Princípios éticos	24
3.2.2	A caracterização do guião	25
3.2.3	Caracterização da Amostra	25
3.2.4	Técnica de análise dos dados.....	27
3.2.5	Processo de codificação e utilização do NVivo.....	28
4	Resultados	31
4.1	Critérios de decisão B2B	31
4.1.1	Preço	31
4.1.2	Quantidade.....	32
4.1.3	Serviços/ Produtos	32
4.1.4	Prazo	33
4.1.5	Cultura/liderança organizacional.....	34
4.1.6	Sinergias.....	35

4.1.7	Afetividade.....	35
4.1.8	Cadeia de abastecimento.....	35
4.2	Critérios de decisão relacionados com a sustentabilidade.....	37
4.2.1	Valorização da sociedade.....	37
4.3	Critérios de decisão dos materiais sustentáveis.....	39
4.3.1	Comportamento sustentável.....	39
5	Conclusão.....	42
5.1	Considerações finais.....	42
5.2	Contribuições para a gestão.....	44
5.3	Limitações e recomendações para investigações futuras.....	46
	Referências bibliográficas.....	47
	ANEXOS.....	52

Índice de figuras

Figura 1- word cloud Nvivo.....	30
---------------------------------	----

Índice de tabelas

Tabela 1 – Comparação, dos critérios que suportam a decisão, referenciados na literatura	22
Tabela 2- Caracterização dos participantes	26
Tabela 3 - Tabela de codificação Nvivo	29

1 Introdução

1.1 Contextualização

O termo “sustentável”, provém do latim *sustentare* (sustentar, defender, favorecer, apoiar, conservar). Sustentabilidade, significa ser capaz de satisfazer as necessidades no presente, sem comprometer as gerações futuras de satisfazerem as suas necessidades (Holden et al., 2013). Este é o conceito do Triple Bottom Line (TBL), concebido nos anos 90, para o impacto Social/People, Ambiental/Planet e Económico/Profit (Hapuwatte & Jawahir, 2021).

A indústria da moda, grande poluidora global, tem prestado mais atenção aos impactos ambientais que lhe estão associados (Macchion et al., 2016). A preocupação com a sustentabilidade, tem vindo a ganhar um peso cada vez maior na literatura, pelo aumento da pressão nas organizações, para que estas tenham em consideração as consequências ambientais que os seus produtos e/ou serviços provocam (Resta et al., 2016). Assim, consumidores e marcas, procuram encontrar a melhor solução rumo à sustentabilidade da indústria têxtil (Myles Ethan Lascity & Maryann R. Cairns, 2020).

A indústria da moda, é uma área de negócios mundialmente importante, responsável por 2% do produto interno bruto mundial, avaliada em mais de 3 mil milhões de dólares com subida expectável (Strijbos, 2018). É impossível, dissociar a sustentabilidade da moda, até pela rapidez com que um produto se torna obsoleto. As empresas de vestuário, calçado, bolsas e outros acessórios de moda, geram resíduos em ritmo acelerado, devido às contínuas coleções lançadas todos os anos, mas a reciclagem pode ser aplicada no sector da moda, com o objetivo de recuperar resíduos e criar peças originais (Cimatti et al., 2017).

Existem dois tipos de consumidores, os conscientes com o ambiente e os consumidores regulares, ambos com perceções e valores percebidos diferentes, para os produtos sustentáveis. Se mais consumidores valorizarem produtos sustentáveis a empresa aumentará o seu nível de sustentabilidade e obterá um lucro maior (Yang & Dong, 2017).

Nas fibras naturais, os impactos ambientais apresentam-se sobretudo sobre o consumo de água, erosão dos solos, emissão de CO₂ e dos resíduos e desperdícios. O couro e as fibras naturais (seda, algodão, lã), são materiais com impacto ambiental que podem ser nocivos para o ambiente, dependendo do seu cultivo ser intensivo ou mais sustentável (Público, 2019). A pegada hídrica industrial (Industrial Water footprint) de uma peça de vestuário, inclui a pegada hídrica (Water footprint) do tecido, acessórios do vestuário (Exemplo: fechos

de correr, linhas ou outros acessórios) e o processo de produção industrial (Zhang et al., 2014). Passando para as fibras sintéticas, o poliéster é produzido a partir de combustíveis fósseis, não é biodegradável, e a sua utilização contribui para o aumento das emissões de CO₂, ainda na fase de extração do petróleo. Mas as fibras de poliéster, são totalmente recicláveis e têm uma pegada hídrica inferior, quando comparadas com as fibras naturais. O poliéster reciclado, é feito principalmente de garrafas plásticas (PET=Poly Ethylene Terephthalate), aumentou de 8% em 2007 para 14% em 2017 (Público, 2019). Kumagai (2020), defende que o plástico sustentável, é mais caro do que o poliéster virgem normal, derivado do Petróleo. Posto isto, manter o negocio sustentável não é fácil quando a perspectiva económica é predominante. Nos oceanos, a principal fonte de microplásticos, deriva da libertação nos processos de lavagem de tecidos sintéticos, pequenas fibras, ou microplásticos, com menos de 5 milímetros de comprimentos são enviados pelo esgoto até aos oceanos. As estações de tratamento dos esgotos, são incapazes de filtrar resíduos tão finos (poliéster, polietileno, acrílico ou elástano)(Público, 2019). As fibras têxteis naturais, são classificadas como substâncias biológicas, o que significa que podem ser biodegradáveis, e as fibras sintéticas são normalmente substâncias técnicas, que podem ser reciclados pela industria. Embora seja possível usar materiais 100% biológicos, por exemplo, fios de algodão para produzir malhas, a maioria dos produtos de vestuário, usam uma combinação de diferentes materiais (Gam et al., 2010). Apesar de criticada, a industria da moda é também pioneira em iniciativas de sustentabilidade, e estão entre as primeiras organizações a formular códigos de conduta para fornecedores, desde o início dos anos 90. Hoje em dia, há empresas de moda a introduzirem novas iniciativas de sustentabilidade que desafiam o negócio convencional, quer se trate de novos recursos (novas fibras têxteis) ou novos canais de receita (leasing de roupa) (Rahbeck et al., 2016).

A industria de calçado em Portugal, liberta diversos resíduos, e estes são enviados para aterros ou incinerações, não sendo consideradas e analisadas outras opções “verdes”. Se estas entenderem a vantagem competitiva de ser “verde”, devem incorporar os princípios do design e fazer da sustentabilidade parte essencial das suas estratégias (Marques et al., 2017). Por fim, neste estudo, vamos considerar a sustentabilidade apenas na ótica dos materiais sustentáveis.

1.1.1 Evolução histórica do fecho de correr, particularmente em metal

Sendo o foco do presente trabalho avaliar uma componente específica dos artigos de moda (zippers), devo contextualizar este produto. Em 1851, Elias Howe, patenteia um artigo de

“fechamento automático e contínuo de roupas”, no entanto o inventor não comercializou o mecanismo desenvolvido, mas concentrou-se na sua outra criação, a máquina de costura com ponto fixo. Posteriormente em 1891, Whitcomb Judson criou o chamado fecho de correr (clasp locker) mostrando-o ao público em 1893 na Exposição Colombiana de Chicago. Este foi patenteado, para a fixação em sapatos. A descoberta, mostra que o design do zipper, evoluiu ao longo dos tempos, passando do convencional, para o removível, ajustável e atualmente as invenções chegam ao ponto de projetar um fecho com mecanismo automático ou até um fecho robótico (Baharom et al., 2018).

Aos dias de hoje, a empresa YKK – Yoshida Kogyo Kabushikikaisha é provavelmente a maior empresa mundial de produção de fechos de correr, com mais de 40.000 funcionários, entre as 72 fábricas espalhadas pelo mundo fora (YKK, 2021). Neste projeto, iremos prestar especial atenção a artigos sustentáveis comercializados por esta organização.

Existe uma grande variedade de fechos de correr (zippers), em metal, espiral ou plástico injetado, mas para este estudo, apenas vamos considerar como referência, os fechos de 6mm em metal, com fitas sustentáveis. Os elementos ou dentes dos fechos de metal, são formados pelo corte, forjamento e curvatura do arame. Esta deformação é realizada repetidamente e continuamente em altas velocidades, deformando o arame em forma de Y (Hiromi et al., 2018).

1.1.2 A dimensão do mercado de calçado em Portugal

Historicamente, o sector do calçado Português é caracterizado por uma indústria tradicional, de mão-de-obra intensiva, que apostou na qualidade, deixando o rótulo de produtos baratos, para um patamar em que “Made in Portugal” é sinónimo de perfeição a nível internacional. Há procura por nichos de mercado, com altos requisitos técnicos e científicos, valor acrescentado e padrões de qualidade elevados (Fernandes et al., 2016).

A marca “Made in Portugal” não é tão valiosa como “Made in Italy”, no que diz respeito ao calçado de luxo e produtos de alto envolvimento. É algo que a indústria Portuguesa de calçado está a tentar ultrapassar, aumentando os seus investimentos em Marketing, assim como em proteção da propriedade industrial por meio de patentes, marcas comerciais e projetos registrados (Batista et al., 2017).

Portugal é uma referência no mercado internacional do calçado, em função da criatividade, elegância e perfeccionismo das suas empresas, que oferecem uma vasta diversidade de soluções para os seus clientes e potenciais clientes. O calçado representa um papel importante na estrutura industrial Portuguesa. A sua produção, emprega sensivelmente

40.000 pessoas, em quase 1500 empresas. Os sectores produtores de componentes de calçado e couro, empregam mais de 7.000 pessoas em 389 outras empresas. Em 2018, Portugal produziu mais de 80 milhões de pares de sapatos, aproximadamente 2 bilhões de euros. Internacionalmente, Portugal ocupa um lugar destacado no que diz respeito à produção de calçado em couro, tornando-se o sexto maior exportador do mundo (APPICAPS, 2019).

Concluindo, há uma grande carência na literatura, sobre a utilização de acessórios sustentáveis no mercado da moda. Dada a importância do mercado do calçado em Portugal, torna-se relevante fazer um estudo sobre componentes sustentáveis, para este mercado, concretamente zippers.

1.1.3 Adoção das fibras e a cortiça em Portugal

São 7 as fibras mais produzidas no têxtil tradicional: três sintéticos (poliamida, polietileno tereftalato (PET) e poliacrilonitrílica (acrílico), uma artificial (viscose), duas vegetais naturais (algodão e linho) e uma animal natural (lã). As fibras, são classificadas em duas categorias principais: naturais (produzidas a partir de colheitas ou agricultura) e não naturais (fabricadas a partir de processos químicos). As não naturais, podem ser sintéticas (provenientes principalmente de recursos petrolíferos) ou artificiais (proveniente da celulose, um polímero natural) (Treilles et al., 2020).

Atualmente, há grandes quantidades de materiais inexplorados, classificados como resíduos, sobretudo produzidos a partir dos sectores agro e dos sectores de comida processada. Esses resíduos como o soro do leite, cascas de frutas, folhas de plantas denominadas como bio resíduo, ou biomassa têm demonstrado imensa utilidade na indústria de moda final (Ngwabebhoh et al., 2021).

No que respeita ao sector da cortiça, esta matéria-prima muito usada na área do calçado, é um recurso natural, reciclável, não tóxico e renovável, com excelentes características tecnológicas inovadoras, retirada da casca do sobreiro (Mestre & Vogtlander, 2013). Portugal, desde os anos 70 que lidera o mundo na investigação e desenvolvimento do setor corticeiro, através de várias experiências, inovações e projetos de investigação. Estes projetos baseiam-se nas oportunidades associadas à cortiça, como os aspetos ambientais e eco-eficientes deste material, além das novas aplicações que permitem diversificar o mercado atual (Mestre & Gil, 2011).

1.2 Problema de investigação

Tendo por premissa o gap identificado na literatura, conferências ou artigos de jornal escritos sobre zippers (Baharom et al., 2018), o problema de investigação definido para este trabalho é o seguinte: **quais os determinantes da escolha de zippers sustentáveis por parte da indústria do calçado?**

Assim, este estudo propõe-se a compreender os fatores que levam o mercado B2B a escolher materiais eco-friendly. É do conhecimento público, que o tema é atual e que ganha novo destaque em cada dia. Indubitavelmente, caminhar em direção à economia circular carece de novos pensamentos, habilidades e competências em design e tudo isso exige uma natureza sistémica (Leube & Walcher, 2017).

Segundo Todeschini et al. (2017) o conceito da economia circular divide-se em três posições: (1) Reutilização/Upcycling em que se refere ao uso de materiais usados para gerar novos produtos; (2) Reciclagem, baseado na conversão de materiais em novos produtos; e (3) Vegan que se refere à produção de produtos onde se exclui as matérias-primas de origem animal, ao fazer isso, visa reduzir o consumo geral de energia em todo o sistema de extração e processamento da matéria animal. Para Kumagai (2020) as garrafas de plástico usadas, criam um efeito negativo social. As garrafas de plástico e a fibra de poliéster do vestuário são feitas do mesmo material: tereftalato de polietileno (PET). Consequentemente muitas empresas desenvolvem roupas a partir de fibras de plástico reciclado, também chamadas de roupa de plástico sustentável.

Por outro lado, o consumo excessivo de fibras naturais, leva-nos para outro tipo de discussão. De Brito et al. (2008), defende que uma indústria depende da produção em países com baixo custo produtivo, onde as regulamentações ambientais e de segurança podem ser fracas.

A preparação de fibras como o algodão, não é um processo límpido e requer uma quantidade significativa de água, já que por exemplo mais de 19.000 litros de água são usados para produzir um par de jeans ou uma camisa (Thorisdottir & Johannsdottir, 2019).

As empresas Portuguesas, mostram ano após ano, sinais de reinvenção. O design tal como a qualidade, são premissas obrigatórias para quem expõe, a sustentabilidade é uma das principais preocupações das empresas Portuguesas (APPICAPS, 2018). Este trabalho servirá para orientar estratégias de crescimento do mercado de zippers sustentáveis, i.e., reciclados e biodegradáveis, ou outras matérias-primas ou componentes sustentáveis.

1.3 Objetivos da Investigação

Em termos teóricos, este estudo pretende contribuir para a literatura sobre a adoção de componentes sustentáveis em mercados B2B, identificando os determinantes da escolha de acessórios sustentáveis, e comparando as perceções dos clientes B2B sobre alternativas recicladas vs. biodegradáveis. De destacar ainda, a análise dos pontos de vista de clientes industriais (no caso concreto, produtores de calçado), comparando os resultados com as contribuições da literatura essencialmente focadas em mercados B2C e consumidores finais. Adicionalmente, este trabalho tem por objetivo contribuir para a definição de estratégias comerciais especificamente para o setor do calçado Português, em particular para produtores de acessórios sustentáveis. Finalmente, este trabalho contribuirá com propostas úteis para as estratégias de produtos de empresas de componentes, designadamente quanto à tipologia de produtos sustentáveis (reciclados vs. biodegradáveis) que resultem como potenciadores de valor para clientes industriais.

Sendo assim, formulamos o seguinte objetivo principal a que este trabalho deve responder: identificar os determinantes da escolha de componentes sustentáveis, por parte dos produtores de calçado. Adicionalmente, definiram-se os objetivos específicos:

- Analisar a perceção dos produtores de calçado sobre os componentes sustentáveis;
- Compreender o processo de decisão de compra de componentes sustentáveis;
- Comparar as motivações para optar por componentes recicladas vs. biodegradáveis;
- Propor estratégias comerciais para aumentar a adoção de componentes sustentáveis no setor do calçado.

1.4 Metodologia

De modo a responder à questão que dá o título à presente dissertação, iremos utilizar a metodologia qualitativa, concretamente entrevistas semi-estruturadas.

Segundo Bryman (2006) a pesquisa qualitativa é frequentemente descrita como uma estratégia de pesquisa cuja resposta não é predeterminada, esta abordagem produz surpresas, mudanças de direção e novos insights.

As entrevistas semi-estruturadas, foram elaboradas para permitir que diversas questões sejam exploradas em maior profundidade, do que seria possível num questionário. As perguntas

abertas semiestruturadas, são extremamente valiosas, pois permitem um aprimoramento dos resultados da pesquisa (Bryman et al., 2008).

1.5 Organização do documento

Este documento, é disposto em 5 capítulos. A introdução, faz referência a três ideias chave: sustentabilidade, componentes (zippers) e a indústria da moda. Na revisão de literatura, abordamos mais detalhadamente a qualidade das fibras, os zippers e o mercado do calçado, assim como a capacidade que algumas empresas têm de dirigir ou serem dirigidas pelo mercado. A metodologia, explica a vantagem da pesquisa qualitativa com entrevistas semiestruturadas, especialmente no que toca à qualidade e profundidade da informação. No quarto capítulo, descortinamos o resultado das entrevistas e concluimos o estudo, com os comentários necessários que confirmem as temáticas desenvolvidas nos capítulos anteriores.

2 Revisão de literatura

Neste capítulo, aborda-se a literatura referente à temática da dissertação. São discutidos os temas fundamentais na aplicação do trabalho e seus conceitos. A secção inicia-se com o processo de compra B2B, focando o processo racional e emocional. Conclui-se o capítulo com os critérios que suportam o processo racional e emocional: critérios de decisão B2B, critérios de decisão relacionados com a sustentabilidade e critérios de decisão dos materiais sustentáveis.

Para o presente estudo, é extremamente útil entender a capacidade de dirigir ou ser dirigido pelo mercado. Estratégia fulcral à condução de produtos novos e inovadores. Slater and Narver (1998), fazem uma distinção entre ser liderado pelo cliente (respondendo de forma reativa à necessidade do cliente), e ser orientado para o mercado (ser pró-ativo para o mercado futuro). Eles argumentam, que ser liderado pelo cliente, implica atender às necessidades expressas pelos clientes atuais. Ser orientado para o mercado, implica satisfazer as necessidades não manifestadas dos clientes (Slater & Narver, 1998). Estas empresas, direcionadas para o mercado (market-drive), moldam ativamente a direção futura dos mercados, influenciando as preferências dos clientes, projetando com as suas redes negócios futuros e redesenhando a proposta de valor (Hills & Sarin, 2003; Humphreys, 2010; Nenonen et al., 2020). Este paragrafo, poderá ser extramente útil durante as entrevistas, caso alguns fornecedores de acessórios não tenham ainda artigos sustentáveis nos seus produtos.

Assim, das perspetivas incomparáveis sobre os determinantes da vantagem competitiva, abordagem baseada em recursos da empresa (resource based view of the firm), é das que mais se destaca. Estes recursos internos, comandam o desempenho da empresa e a vantagem competitiva, e potenciam o desenvolvimento de recursos que são, de alguma forma superiores aos seus concorrentes (Hooley et al., 2005).

2.1 Processo de compra B2B

Na industria transformadora, as matérias-primas podem representar cerca de 40% a 60% do custo total do produto fabricado, a função do responsável de compras pode ter uma enorme influencia sobre a competitividade da empresa (Weber et al., 1991). Esta, pode ser definida, pela competência que uma empresa tem, em manter ou aumentar a sua participação no mercado, apoiada em novas estratégias organizacionais, num crescimento apoiado na produtividade, na capacidade de se envolver em negociações com variadas organizações e

outras empresas dentro do seu meio, num ambiente competitivo determinado pelo sector, pelo mercado dos consumidores e em políticas introduzidas pelos governos nacionais e parcerias económico-regionais (Mora-Riapira et al., 2015).

A globalização, está a converter o mundo num mercado enorme, único e praticamente sem fronteiras. O global sourcing pressiona os fornecedores para atenderem aos clientes além dos mercados domésticos. Este novo cenário, só pode ser dominado pela adoção de estratégias e ferramentas adequadas de gestão de relacionamentos (Deszczyński, 2019).

As inovações tecnológicas, permitem que os clientes B2B tenham acesso a informação sobre fornecedores, em todo mundo, além de experiências de outros compradores com esses fornecedores (Steward et al., 2019). Consultores e especialistas, afirmam que o processo de compra B2B e B2C mudou acentuadamente nos últimos anos. Os clientes estão fazendo as suas próprias pesquisas online com os seus colegas e amigos, chegando até ao fornecedor prontos para comprar (France, 2014; Matias, 2018; Taylor, 2016).

2.1.1 Processos racionais e emocionais de tomada de decisão

Embora a seleção de fornecedores não seja o objetivo deste estudo, este deve ser tido em consideração. Os materiais sustentáveis, não são recentes, recente é a sua massiva procura e preocupação social. Assim, muitas organizações procuram no mercado fornecedores capazes de suprimir as suas necessidades, mas nem todos os fornecedores têm a mesma gama de produtos sustentáveis, ou por exemplo as mesmas percentagens de material reciclado. Por este motivo, pode imperar a seleção de fornecedores sobre a escolha de um artigo sustentável.

Hoje em dia, as empresas esperam estabelecer uma relação de trabalho de longo prazo com os fornecedores, sendo a seleção de fornecedores uma das principais decisões na gestão da cadeia de abastecimento. Diferentes métodos, variáveis, critérios e fatores para selecionar os fornecedores (Abdolshah, 2013).

A pesquisa de compras tradicionais, caracteriza os processos de tomada de decisão como processos analíticos ou racionais, que incluem uma extensa recolha de informação e análise detalhada, agrupada em duas principais categorias: critérios de seleção e modelos de decisão (Riedl et al., 2013).

Sobre a compra emocional, Kahneman and Klein (2009) reconhecem a necessidade de perceber os riscos e benefícios nos processos não racionais, como a intuição, usado no processo de tomada de decisão no mercado B2B. Para Klein (2008), a estratégia intuitiva pura, baseada apenas em padrões de correspondência, seria muito arriscada porque esses

padrões geram falhas e uma estratégia completamente analítica seria muito lenta, assim uma combinação de modo racional e intuitiva parece ser a abordagem mais eficaz.

Os processamentos racionais e emocionais, estão positivamente ligados ao desempenho financeiro e não financeiro, fornecendo algumas evidências para as teorias do processo dual. Nesse sentido, um pressentimento positivo ou negativo percebido pode fornecer orientação em termos de quais informações, devem ser analisadas ou negligenciadas na seleção de um fornecedor (Akinci & Sadler-Smith, 2012).

Kaufmann et al. (2017), estudam a abordagem concentrada em múltiplos sistemas, durante o processo de tomada de decisão :

- O impacto do modo de decisão (racional, baseados na experiência e emoção);
- A interação entre o processamento racional e cada um dos modos de processamento intuitivo;
- Como é que os padrões de decisão estão relacionados ao desempenho do fornecedor.

O relacionamento entre os três modos de decisão individual – processamento racional, baseado na experiência e emoção e duas dimensões diferentes do desempenho do fornecedor - desempenho financeiro (custo dos artigos) e desempenho não financeiro (qualidade do artigo, prazo de entrega e capacidade de resposta do fornecedor). Um responsável de compras, é capaz de aumentar o seu desempenho usando uma abordagem holística, combinando racionalidade e processos intuitivos, em vez de manter uma inclinação, a usar um em detrimento do outro (Kaufmann et al., 2017).

Nas últimas décadas, no mercado da moda, tem havido grandes mudanças de poder a favor dos clientes globais, que ganharam influência sobre os seus fornecedores. Estes clientes exigem produtos e serviços globalmente consistentes, com produções locais, independentemente de onde operem e suas compras geralmente baseiam-se em relacionamentos próximos com um conjunto reduzido de fornecedores (Shi et al., 2005). Nestes casos, a encomenda é colocada ao fornecedor indicado pela marca, excluindo-se a escolha racional ou intuitiva. Em situações muito específicas, é disponibilizado um leque restrito de potenciais fornecedores, cabendo ao responsável de compras a sua escolha, tendo por base o comportamento comum de busca de benefícios (Xu & Hao, 2021).

2.1.2 Critérios que suportam a tomada de decisão racional e emocional

2.1.2.1 Critérios de decisão B2B

A literatura identificou e enumerou vários critérios utilizados pelas empresas, para a tomada de decisão.

Começamos com o preço. Dickson (1966), foi o primeiro e principal a estudar o tema, tendo enumerado 23 critérios sobre compras. A importância de cada critério na decisão de compra, poderá ser influenciado por vários e diversos fatores à semelhança do comportamento de compra, sabendo de antemão que o preço é um critério de comparação relativamente fácil. Inicialmente, é necessário definir fatores e critérios relacionados, como preço entre outros, que podem afetar a seleção adequada (Abdolshah, 2013). Tradicionalmente, as decisões de B2B foram conduzidas por processos de escolha racional descritos em economia e estatística, que enfatizavam os lucros como o principal critério, que conduzia a uma decisão de escolha B2B (Cyert et al., 1956).

Levitt (1966), explorou o risco percebido como a força motriz no comportamento de compra organizacional.

Cardozo and Cagley (1971), constataram que os compradores industriais, têm preferência por tipos de ofertas, e as negociações são influenciadas pela quantidade e tipo de risco.

A satisfação do serviço/produto, leva a decisões de renovação/rejeição, uma consequência da qualidade do serviço/produto, um processo cognitivo de comparação de percepções de desempenho e expectativas (Parasuraman et al., 1994).

Tan et al. (2008), consideram cinco categorias principais no produto: capacidade de entrega (tempo de entrega desde a sua fabricação), custo (preço, descontos, taxas e condições de pagamento), qualidade (local, infraestruturas e certificações), capacidade (Know-how de fabricação, integração, partilha de informação e operacional –suporte pré e pós-venda) e organizacional (situação geral da empresa, tamanho, estabilidade financeira e riscos particularmente negócios sem vínculo comercial anterior). Também Bharadwaj (2004) identifica os “critérios-chave de compras”, usados no mercado empresarial apoiados principalmente nas entregas (desempenho da entrega com base no prazo), qualidade do produto, preço e serviço, reforça o cumprimento do cronograma de entregas, apoiado nos níveis de stock. Manter níveis de stock altos, fazem aumentar os custos de manutenção aumentando a probabilidade de perdas por obsolescência e roubo.

A cultura organizacional, é o critério seguinte. Esta refere-se a um conjunto de suposições, valores, crenças e expectativas que os colaboradores têm em comum e que influenciam direta

ou indiretamente a relação com os fornecedores. A literatura tem indicado que dentro da rede de relacionamento social, a cultura assume um papel importante nos negócios pois pode afetar a forma como os funcionários adotam uma inovação, e assim influenciar a adoção na compra B2B (Mohtaramzadeh et al., 2018). A administração, avalia oportunidades estratégicas e concebe visões de longo prazo que são importantes para o sucesso. Uma visão orientada para o negócio, antecipando necessidades futuras dos clientes, sendo que é um papel crucial influenciar outros membros da organização a aceitá-los (Wu et al., 2003). As empresas, compartilham cada vez mais os seus conhecimentos de ponta e insights, e a liderança de pensamento, facilita o relacionamento de uma empresa com os seus clientes, especialmente quando estes precisam resolver problemas específicos, procuram a empresa que lhes fornece o know-how, o conteúdo relevante e útil. Além de que os líderes de pensamento, são reconhecidos como fontes de conhecimento que são usados pelos clientes, para melhorar a sua vantagem competitiva (Magno & Cassia, 2019).

Embora existam várias definições de parcerias, Deszczyński (2019) ressalva que a essência da parceria é compartilhar mutuamente a visão de que o sucesso de ambas as partes é parcialmente interdependente, e o compromisso conjunto para atender aos pedidos finais do mercado, é benéfico para ambos.

O papel da psicologia individual e jogos de poder, entre outros critérios, suportam as evidências de múltiplos processos de tomada de decisão incluindo o processamento individual. Os critérios afetivos, desempenham um papel significativo e agora, começam a receber atenção ao discutir o comportamento de compra organizacional (Kaufmann et al., 2017) (Dickson, 1966).

A cadeia de abastecimento, é o último critério. De forma a alcançarem uma liderança competitiva, as organizações concentram-se em toda a cadeia de abastecimento, estratégia que permite reduzir custos e em última análise melhorarem os lucros. É valorizado na cadeia de abastecimento, fornecedores com produção Just-in-time (JIT), total quality management (TQM) e lean manufacturing (redução de desperdícios) (Parthiban et al., 2013). A cadeia de abastecimento local, privilegia a localização geográfica do fornecedor (Dickson, 1966). O conceito de “contrato social” existente entre a organização e a sociedade, permite potenciar a produção local ou nacional. Esses contratos sociais baseiam-se na expectativa de que as empresas podem existir, desde que criem benefícios na sua sociedade (Moore, 1999). As marcas influenciam a tomada de decisão, ou seja, os decisores confiam desproporcionalmente nos atributos da marca, fortalecendo assim a relação, assumindo-a como um critério de grande probabilidade de influência, nas decisões de compras

organizacionais (Brown et al., 2012). A literatura identifica que produtos específicos da empresa, com características idiossincráticas e capacidades tecnológicas exclusivas, permitem que os seus produtos sejam únicos, e exclusivos. Esta característica incomparável, é vista como uma oportunidade levando o decisor a escolhê-lo (Xu & Hao, 2021).

2.1.2.2 Critérios de decisão relacionados com a sustentabilidade

Começamos com o poder social. As organizações, precisam estar cientes daquilo que é valorizado pela sociedade. Esta, vaticina que quem não usa o poder de forma que a sociedade considera responsável, tenderá a perdê-lo (Rodríguez et al., 2020).

De seguida as certificações, Morali and Searcy (2013), defendem que um processo de seleção de um produto e/ou fornecedores eficaz, deve envolver padrões éticos e por exemplo a certificação de sistemas de gestão ambiental ISO14001, ou a de responsabilidade social SA8000.

As empresas, devem demonstrar que produzem de maneira ecologicamente correta, esta mudança no paradigma de gestão estratégica, utiliza o discurso da sustentabilidade para identificar novos recursos e capacidades que possam gerar vantagem competitiva para as empresas (Mariadoss et al., 2011). Também Kushwaha and Sharma (2016), entendem que existe uma relação positiva entre o desenvolvimento sustentável e o desempenho organizacional. As organizações que se concentram na sustentabilidade, irão tirar benefícios e aumentarão a sua reputação, o que por si só se torna um ativo valioso para essas organizações. É um elemento central do próprio negócio, parte integrante da estratégia, visão e cultura da empresa, vinculada às decisões que são tomadas estrategicamente.

Para a seleção sustentável, os critérios vão além do custo, qualidade e entrega, ao englobar fatores sustentáveis. As companhias, podem desenvolver requisitos sustentáveis em todas as suas especificações de compra, em áreas como proteção ambiental, proteção animal, direitos dos trabalhadores e anticorrupção (Tracey & Tan, 2001). A gestão da cadeia de abastecimento, numa perspetiva social visa atender às necessidades humanas sem violar os seus direitos morais e legais. Perante uma visão ambiental, as atividades das empresas não devem colocar em risco o meio ambiente, os sistemas naturais e a vida na terra, como a poluição do ar, que deve ser levada em consideração (Izadikhah & Farzipoor Saen, 2020).

2.1.2.3 Critérios de decisão dos materiais sustentáveis

Sobre estes critérios, começamos com as certificações de produtos. Importa referir, que ao nível ambiental, há empresas que procuram realizar ações ecológicas verdes em toda a cadeia de abastecimento, com o objetivo de reduzir o impacto negativo sobre o meio ambiente, adotando um grande número de materiais sustentáveis, exigindo as certificações para cada linha de produtos. Por exemplo, o algodão orgânico pode ser cultivado sem o uso de pesticidas ou fertilizantes químicos, diminuindo o impacto negativo sobre o meio ambiente. As empresas, adotam tecnologias inovadoras na utilização de materiais reciclados nas suas gamas de produtos, com o objetivo de atingir as mais altas certificações. Por exemplo, os tecidos orgânicos, foram certificados pelo Global Organic Textile Standard (GOTS) e os têxteis reciclados foram certificados pelos padrões globais de reciclagem (GRS), de modo a aumentarem a sustentabilidade da cadeia de abastecimento (Tong et al., 2021).

Para Izadikhah and Farzipoor Saen (2020), os produtos verdes, defendem critérios sociais (consumo de recursos, produtos químicos que destroem o ozono, reciclagem, consumo de água, consumo de energia, energia renovável, normas, eco design) e critérios ambientais (custos ambientais, design verde, gestão do sistema ambiental, competências ambientais, investigação e desenvolvimento verde, controlo de poluição e prevenção de poluição).

A indústria, procura ideias inovadoras e visa transformar materiais usados em novos produtos. Procura obter ideias transformadoras, sobre eco design e produtos reciclados, ou seja, produtos verdes, com o objetivo de lhes permitir uma nova vida. A utilização de produtos reciclados, encaminha-se para a economia circular, diferente da economia linear, que se baseia no princípio de comprar-usar-descartar (Eltantawy et al., 2009). Todeschini et al. (2017), defende que o mercado seleciona e procura produtos oriundos da economia circular, que se dividem em três posições: reutilização, reciclagem e vegan. Vegan, consiste numa abordagem que intencionalmente se abstém de usar matérias-primas de origem animal e assim reduzir o consumo total de energia em todo o sistema. Yang and Zhang (2017), também assume como critérios vitais de seleção de fornecedores, empresa que forneçam materiais e componentes que possam ser reutilizados, reciclados e sem substâncias químicas. Podemos encontrar na tabela seguinte, todos os critérios referidos anteriormente.

Tabela 1 – Comparação, dos critérios que suportam a decisão, referenciados na literatura

Fatores	Critérios	Descrição	Autores	
Critérios de decisão B2B	Preço	Preço	Preço como critério mais importante, considerando o preço líquido, descontos e taxas de fretes	(Abdolsah, 2013); (Dickson, 1966); (Tan et al., 2008)
		Lucro	Enfatizam os lucros como o principal critério	(Cyert et al., 1956)
	Risco	Risco percebido	Tipos de risco percebido como força motriz no comportamento de compra	(Cardozo & Cagley, 1971) (Levitt, 1966); (Tan et al., 2008)
	Quantidade	Decisão apoiada na quantidade	As negociações são influenciadas pela quantidade	(Cardozo & Cagley, 1971)
	Serviço/Produto	Expectativas qualidade dos serviços/produtos	Satisfação do serviço/produto pela sua qualidade leva à renovação/rejeição	(Parasuraman et al., 1994); (Bharadwaj, 2004); (Tan et al., 2008)
	Prazo	Capacidade de entrega	Tempo de entrega desde a sua fabricação	(Tan et al., 2008)
		Entregas céleres	Desempenho da entrega, gerindo os prazos apoiado nos níveis de stock	(Bharadwaj, 2004); (Dickson, 1966)
	Cultura/ liderança Organizacional	Valores, inovação e expectativa	A inovação como influenciadora à adoção de compra	(Mohtaramzadeh et al., 2018)
		Oportunidades estratégicas	Antecipar necessidades futuras dos clientes, a longo prazo.	(Wu et al., 2003)
		Resolução de problemas pelo conhecimento (know-how)	Resolução de problemas, pelos fornecedores que têm know-how. A fonte de conhecimento é vista como vantagem competitiva	(Magno & Cassia, 2019); (Tan et al., 2008)
	Sinergias (estratégia)	Visão de sucesso mútuo	Sucesso de ambas as partes é parcialmente independente, com foco nos pedidos finais do mercado	(Deszczyński, 2019)
	Afetividade	Relação afetiva desenvolvida com o fornecedor	Critérios afetivos desempenham um papel significativo com especial destaque ao comportamento de compra organizacional	(Kaufmann et al., 2017); (Dickson, 1966)
	Cadeia de abastecimento	Liderança competitiva com produtores JIT, TQM e LM	Valorizados fornecedores com produção JIT (just in time), TQM (gestão qualidade total) e Lean Manufacturing (redução de desperdícios)	(Parthiban et al., 2013)
		Fornecedores de produção local ou nacional	Preferência local ou nacional, pela localização geográfica do fornecedor	(Dickson, 1966); (Moore, 1999)
		A marca como influenciadora da tomada de decisão	Decisores, confiam desproporcionalmente nos atributos da marca	(Brown et al., 2012)
Exclusividade		Produto específico, com características únicas e exclusivas	(Xu & Hao, 2021)	
Critérios de decisão relacionados com sustentabilidade	Valorização da sociedade	Poder social	Usar a seu favor, o poder do que a sociedade considera responsável	(Rodríguez et al. 2020)
		Certificações e padrões éticos	Produtos e/ou fornecedores com padrões éticos, como p.e. certificação de sistema de gestão ambiental ISO14001, ou responsabilidade social SA8000	(Morali & Searcy, 2013)
		Discurso e desenvolvimento sustentável	Produção ecológica, leva a discurso da sustentabilidade para identificar novos recursos e gerar vantagem competitiva. Elemento central do negócio, visão e cultura da empresa	(Mariadoss et al. 2011); (Kushwaha & sharma 2016)
		Proteção ambiental, animal, direitos dos trabalhadores e anticorrupção	Critérios que vão para além do preço, qualidade e prazo. Preocupação social de atender às necessidades humanas, sem violar os direitos morais e legais, e sem colocar em risco o meio ambiente	(Tracey & Tan, 2001); (Izadikhan & Farzipoor Saen, 2020)
Critérios de decisão dos materiais sustentáveis	Comportamento sustentável	Buyer/comprador	É o buyer que decide, a utilização de matérias-primas e componentes, reciclados ou biodegradáveis nos sapatos	
		Certificações das matérias-primas	Certificações usadas como por exemplo, cultivo do algodão orgânico (GOTS) e os têxteis reciclados (GRS)	(Tong et al. 2021)
		Produtos verdes (critérios sociais e ambientais)	Preocupação com o consumo de recursos e camada do ozono, uso de produtos químicos, consumo de água e energia, prevenção da poluição	(Izadikhan & Farzipoor Saen, 2020)
		Economia circular - reutilização, reciclagem e vegan	Fornecedores que forneçam materiais e componentes, que possam ser reutilizados, reciclados, ideias inovadoras, eco design e vegan	(Eltantawy et al. 2009); (Todeschini et al. 2017); (Yang & Zhang, 2017)

3 Metodologia

3.1 Tipo de estudo

O principal propósito desta dissertação, consiste em identificar os determinantes da escolha de materiais sustentáveis, e comparar as percepções dos clientes B2B, sobre as alternativas recicladas vs biodegradáveis.

Para tal, este trabalho inclui um estudo exploratório, que face à problemática em questão, leva a considerar uma estratégia de metodologia de estudo qualitativa, sob a forma de entrevista semiestruturada.

A pesquisa qualitativa, é uma técnica que enfatiza palavras, em vez de quantificação de recolha e análise de dados, sendo a sua pesquisa extensivamente indutiva, construtiva e interpretativa. Nestas pesquisas, o ambiente natural, é a fonte direta de dados, produzindo o investigador o instrumento principal. A investigação qualitativa é descritiva e os investigadores qualitativos mostra, mais interesse pelo processo, do que simplesmente pelos resultados. Os investigadores qualitativos, tendem a analisar os seus dados de forma indutiva, sendo o seu significado de uma importância vital (Bryman, 2012).

Chizzotti (1995), reforça que o recurso ao método qualitativo, remete-nos à análise de ações e indivíduos que atuam de acordo com os seus valores, sentimentos e experiências. Estabelecem relações internas próprias, inseridas em ambientes mutáveis onde os aspetos culturais, económicos, sociais e históricos não são passíveis de controlo e sim de difícil interpretação, generalização e reprodução. Dentro da esfera da investigação qualitativa, passamos para a entrevista, que se baseia numa conversa intencional, normalmente entre duas pessoas, embora por vezes, possam participar mais pessoas (Bogdan & Biklen, 1994).

Em virtude desta metodologia, é necessário a preparação de vários aspetos relevantes durante a realização da entrevista, cujo guião permita um ambiente em que o entrevistado se sinta confortável com o diálogo, e assim mais propício a confidenciar (Aires, 2015).

Tendo em conta a natureza e os objetivos deste estudo, iremos utilizar a entrevista semiestruturada ou em profundidade. Neste tipo de estudo, não são criadas hipóteses, o entrevistador dispõe de um referencial de perguntas-guia, suficientemente abertas, que serão colocadas à medida do desenrolar da conversa, não necessariamente pela ordem estabelecida no guião, mas pela oportunidade (Kallio et al., 2016). As questões, são frequentemente mais gerais do que as que encontramos numa entrevista estruturada. Além disso, o entrevistador tem liberdade e uma grande margem de manobra, para fazer questões adicionais. Estas podem não

seguir exatamente a maneira descrita do cronograma (fixas) e podem ser feitas à medida que o entrevistador pega nas respostas do entrevistado, deixando-o manifestar livremente as suas opiniões e pensamentos, utilizando a sua própria linguagem (Bryman, 2012).

3.2 Procedimentos da recolha de dados

3.2.1 Princípios éticos

Discussões sobre princípios éticos em pesquisa social, tendem a girar em torno de certas questões que se repetem em diferentes contextos. Danos aos participantes, falta de consentimento informado, invasão de privacidade e decepção são quatro áreas que formam uma classificação útil, de princípios éticos na e para a pesquisa social (Bryman, 2012).

A pesquisa que provavelmente prejudicará os participantes é considerada inaceitável, sejam os seus danos físicos ou psicológicos, tanto dos participantes como dos pesquisadores. A questão dos danos aos participantes é ainda abordada nos códigos de ética, ao preconizar o cuidado com a manutenção da confidencialidade dos registos dos indivíduos. Ou seja, identidades e registos dos participantes deve ser mantida anónima. Os resultados devem ser apresentados sem que o entrevistado possa ser reconhecido nem pelo investigador nem pelo leitor do relatório da investigação. Seguimos para a falta de consentimento informado, que é em muitos aspetos, o princípio de ética em pesquisa social mais debatido. O princípio significa, que os futuros participantes da pesquisa devem receber todas as informações necessárias, para conscientemente tomarem uma decisão sobre a sua participação ou não, no estudo. A investigação, deve assentar no consentimento livre e esclarecido dos indivíduos. Em entrevistas voluntárias, os sujeitos não devem ter a impressão de que são obrigados a participar. Devem estar conhecedores, do seu direito de recusa em qualquer etapa, por qualquer motivo e de retirar os dados concedidos. O terceiro princípio ético, invasão de privacidade, refere-se com a questão do grau em que as invasões de privacidade podem ser toleradas. Este princípio, levanta dificuldades para a pesquisa qualitativa. Na pesquisa quantitativa é fácil tornar os registos anónimos de forma a não identificar os indivíduos. O quarto e último princípio ético é a decepção. O engano, sucede quando os pesquisadores, retratam o seu trabalho diferente do que realmente é. A objeção ética ao engano, decorre ao redor de duas situações: primeiro, não é legal; segundo há a questão do interesse próprio profissional. O engano, é muitas vezes dissipado nas pesquisas sociais. Os pesquisadores, muitas vezes querem limitar a compreensão dos participantes sobre o que é a pesquisa, com

o intuito que eles respondam o mais naturalmente possível, retendo a informação completa do desígnio da entrevista (Bryman, 2012).

3.2.2 A caracterização do guião

O guião da entrevista semiestruturada, foi elaborado pelo investigador e encontra-se dividido em duas partes: a primeira com as características do entrevistado e da empresa e a segunda sobre os determinantes que levam à escolha de um artigo reciclado ou biodegradável.

As questões que fazem parte do guião da entrevista, foram elaboradas com base na revisão de literatura, tendo em consideração os conteúdos que se pretendiam analisar. As ordens das questões tiveram como objetivo, iniciar com perguntas mais generalistas e ir criando alguma empatia e à-vontade com o participante. Tencionou-se criar uma sequência que fizesse sentido, num diálogo onde se pretendia abordar, questões mais sensíveis (determinantes do processo de compra, ou perceção de artigos sustentáveis – reciclados e biodegradáveis) numa fase mais adiantada da entrevista. O momento da entrevista, foi combinado com os entrevistados e realizou-se num local calmo e livre de perturbações. Para o registo de todas as informações, foi utilizada a gravação em áudio e as entrevistas duraram entre 25 a 50 minutos. Estas, foram numeradas, datadas, classificadas e posteriormente transcritas com o consentimento dos entrevistados. As entrevistas foram realizadas em finais de Julho e Agosto de 2022.

A avaliação da qualidade da pesquisa, é uma questão que se relaciona a todas as fases do processo da pesquisa, mas a qualidade dos procedimentos de recolha de dados é uma preocupação fundamental. Para o sucesso da entrevista, o entrevistador deve estar totalmente familiarizado com o guião, tentando saber tudo de dentro para fora (Bryman, 2012). Pretende-se assim, ter a flexibilidade necessária para que o entrevistado se sinta confortável a fim de conseguir fornecer as respostas com o máximo de conteúdo possível (Bryman, 2006).

O guião desta entrevista semiestruturada encontra-se em anexo.

3.2.3 Caracterização da Amostra

O universo do nosso estudo, são as fábricas de produção de calçado no mercado nacional que totalizam 1159 empresas no ano de 2021 (APPICAPS, 2021). Contudo, considerando as limitações de tempo e de recursos existentes, foi considerada uma amostra não probabilística, amostra sequencial (amostra de bola de neve) desta população. Nesta abordagem de amostragem, o pesquisador procede a um contacto inicial com um grupo de pessoas que são relevantes para o propósito da pesquisa, e de seguida usa-as para fixar contactos com outros (Bryman, 2012).

Começamos com participantes selecionados, a partir de uma rede de relações (pessoal e profissional). De seguida, foram identificados, através de contactos fornecidos pelos primeiros, utilizando um critério de localização geográfica (Felgueiras, Guimarães e São João da Madeira) e conhecimento pelo tema da sustentabilidade, até atingirmos as 15 entrevistas propostas.

A amostra, é muito diversificada. Começando pela idade, temos elementos de todas as faixas etárias, compreendidas entre os 28 anos e os 50 anos. O nível de escolaridade é muito variado, desde o ensino preparatório (9º ano) até ao ensino superior, assinalado como mestrado. Os cargos, são quase na sua maioria ligados à área comercial, desde comerciais a diretores comerciais. A tabela de caracterização dos participantes completa, poderá ser consultada nos anexos.

Tabela 2- Caracterização dos participantes

Caracterização dos participantes			
Entrevista	Idade	Formação	Cargo e funções atuais
		Nível de escolaridade	
Entrevista 1	42	Mestrado	Diretor comercial, planeamento e product manager
Entrevista 2	39	Licenciatura	Comercial e gerente da empresa
Entrevista 3	41	12º ano	Comercial
Entrevista 4	37	12º ano	Comercial
Entrevista 5	50	Licenciatura	Coordenador do departamento de desenvolvimento
Entrevista 6	47	Licenciatura	Gerência, administração da empresa
Entrevista 7	34	12º ano	Gestor de clientes
Entrevista 8	26	Licenciatura	Gestora de conta
Entrevista 9	39	12º ano	Escriturário
Entrevista 10	33	12º ano	Comercial
Entrevista 11	41	Licenciatura	Gerência
Entrevista 12	45	12º ano	Diretor comercial
Entrevista 13	32	9º ano	Encarregado de armazém
Entrevista 14	30	9º ano	Gestora de compras
Entrevista 15	28	Mestrado	Diretora comercial

3.2.4 Técnica de análise dos dados

O procedimento seguinte à recolha de dados, foi o tratamento dos mesmos. A análise de dados, pode ser entendida como a aplicação de técnicas estatísticas aos dados que foram recolhidos, com o objetivo de organizar, fornecer estrutura e extrair o seu significado.

Para a análise de dados recolhidos através do inquérito por entrevista, com recurso à entrevista semiestruturada, recorreremos à análise de conteúdo, que é uma técnica para a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo específico da comunicação. A objetividade, consiste no fato de que há transparência nos procedimentos de atribuição às categorias, levando a que os preconceitos pessoais interfiram o menos possível no processo. A qualidade da sistematização, significa que a aplicação das regras é feita de maneira consistente, para que o viés seja novamente eliminado.

No início, os dados brutos necessitam ser geridos, ou seja, o pesquisador deve verificar os dados para perceber se existem falhas óbvias. O pesquisador precisa estar atento e concentrado, a possíveis erros de audição de forma a não afetar o significado das respostas. A preparação de dados para transcrição, permite que o pesquisador introduza as transcrições em um programa de computador, procedendo a uma análise temática, ou seja, examinar os dados para extrair temas centrais que possam ser distinguidos, entre e dentro das transcrições. Então, a análise qualitativa é um processo de investigação, interpretação, redução, e ordenação dos dados para alcançar a descrição ou explanação de um fenómeno (Bryman, 2012).

Bardin (2016) propõe as seguintes fases da análise de conteúdo:

- Organização da análise (a pré-análise; a exploração do material e o tratamento dos resultados, e a interpretação).

A pré-análise tem como objetivo a organização e sistematização de ideias a partir da leitura flutuante e escolha de documentos a serem submetidos a análise que constituirão o corpus da investigação, objetivos da investigação e elaboração dos indicadores que fundamentam a interpretação final.

A exploração do material, constitui a fase de análise propriamente dita. Esta fase longa, consiste essencialmente em operações de codificação, decomposição ou enumeração, em função de regras previamente formuladas.

O tratamento, inferência e interpretação dos dados recolhidos, destina-se a torna-los significativos. Assim, atendendo à realidade do nosso estudo e após a constituição do corpus documental, procedemos à leitura flutuante do material recolhido

- Codificação (tratamento do material para se atingir uma melhor representação do seu conteúdo;
- Categorização (fornecer uma representação simplificada dos dados);
- Inferência (sobre o que é que pode incidir este tipo de interpretação de análise).

Para concluir, outra questão é ter em mente com a análise de dados é que ela pode se referir a análise de dados primários, ou secundários. A análise de dados secundária ocorre quando outra pessoa analisa esses dados, neste estudo os dados serão primários (Bryman, 2012).

3.2.5 Processo de codificação e utilização do NVivo

A codificação corresponde a uma transformação, elaborada segundo regras precisas, dos dados brutos do texto, transformação por recorte, agregação e enumeração, que permite atingir uma representação de conteúdo ou da expressão (Bardin, 2016).

A codificação, é um estágio crucial no processo de análise de conteúdo. São dois, os componentes principais para um esquema de codificação de análise de conteúdo: primeiro, projetar um cronograma de codificação e segundo, projetar um manual de codificação.

O cronograma de codificação é um formulário onde todos os dados relativos a um item que está a ser codificado serão inseridos. O manual de codificação é uma declaração de instruções, com o intuito dos codificadores incluírem todas as categorias possíveis para cada dimensão do que está a ser codificado.

Uma das principais tarefas da codificação, é transição. Na análise de dados qualitativa, a codificação é um processo em que os dados são divididos e rotulados.

O entrevistador, procura por sequências de texto codificado dentro e entre casos, e também por ligações entre diferentes códigos. Os dados são geridos, à medida que os textos são transcritos em vez do pesquisador ficar apenas a ouvir (e reouvir) as gravações; O pesquisador organiza os dados através da codificação das transcrições; os dados são interpretados, ou seja, o pesquisador está procura vincular o processo de dar sentido aos dados, com as questões de pesquisa que permitam o ponto de partida, bem como com a literatura relacionada às ideias teóricas que os autores usam para evidenciar a questão (Bryman, 2012).

Tabela 3 - Tabela de codificação NVivo

	Fatores	Critérios	Entrevistas	referências
Critérios de decisão B2B	Preço	Preço	15	75
		Lucro	9	12
	Risco	Risco percebido	0	0
	Quantidade	Decisão apoiada na quantidade	4	6
	Serviço/Produto	Expectativas qualidade dos serviços/produtos	15	71
	Prazo	Capacidade de entrega	14	35
		Entregas céleres	1	1
	Cultura/ liderança Organizacional	Valores, inovação e expectativa	3	3
		Oportunidades estratégicas	0	0
		Resolução de problemas pelo conhecimento (know-how)	4	4
	Sinergias (estratégia)	Visão de sucesso mútuo	15	71
	Afetividade	Relação afetiva desenvolvida com o fornecedor	2	2
	Cadeia de abastecimento	Liderança competitiva com produtores JIT, TQM e LM	0	0
		Fornecedores de produção local ou nacional	6	8
		A marca como influenciadora da tomada de decisão	15	20
Exclusividade		10	24	
Critérios de decisão relacionados com sustentabilidade	Valorização da sociedade	Poder social	11	24
		Certificações e padrões éticos	6	13
		Discurso e desenvolvimento sustentável	9	24
		Proteção ambiental, animal, direitos dos trabalhadores e anticorrupção	13	36
Critérios de decisão dos materiais sustentáveis	Comportamento sustentável	Buyer/comprador	13	84
		Certificações das matérias-primas	15	39
		Produtos verdes (critérios sociais e ambientais)	12	31
		Economia circular - reutilização, reciclagem e vegan	15	100

Após a transcrição das entrevistas realizadas, deu-se início ao processo de codificação através do software NVivo. O computador incumbe-se de escrever códigos marginais, fazer fotocópias de transcrições ou notas de campo, recortar todos os pedaços de texto relativos a um código e colá-los. Apesar do programa não o fazer automaticamente, o pesquisador deve interpretar os seus dados, codificar e depois recupera-los, mas o computador assume o trabalho manual envolvido.

Para o NVivo, a codificação é realizada por meio de *nós*, que são a rota pela qual a codificação é realizada. Um nó, é uma coleção de referências sobre um tema específico, lugar, pessoa ou outra área de interesse.

4 Resultados

Neste capítulo, procede-se à apresentação e análise dos resultados, obtidos através da realização das entrevistas e do tratamento do respetivo conteúdo. Esta análise, tem em linha de conta a revisão de literatura previamente realizada e pretende dar respostas aos objetivos definidos inicialmente, os quais passam por analisar a perceção que os produtores de calçado têm sobre os componentes sustentáveis; compreender o processo de decisão de compra de componentes sustentáveis; comparar as motivações para optar por um componente reciclado vs biodegradável; e propor estratégias comerciais para aumentar a adoção de componentes sustentáveis, no sector do calçado.

Depois de transcritas e analisadas todas as entrevistas, foi possível analisar pontos de convergência e de divergência dos vários entrevistados.

4.1 Critérios de decisão B2B

4.1.1 Preço

A categoria preço, é fundamentada pela revisão de literatura em duas subcategorias (Preço e Lucro). A primeira, o preço, é referenciada por todos os entrevistados, no entanto alguns referem o preço como o principal critério, no processo de decisão de compra (por exemplo, E4, E7, E10, E12, E13). Estes entrevistados referem que o preço, é o primeiro critério a ser analisado e o que tem mais peso, “O preço tem sempre o peso maior, sempre” (E10), e por ele as encomendas podem ser canceladas “O preço é o principal, há clientes que vêm com a ideia de usar tudo reciclado ou biodegradável, mas quando apresentamos o preço, a intenção por vezes cai” (E7). Inesperadamente alguns entrevistados, referem o preço como um critério sem grande destaque e contradizem os entrevistados anteriores, justificando que o preço no mercado de artigos sustentáveis é remetido para segundo ou terceiro plano “Nós não podemos ir por aí, porque se fossemos a considerar o preço, não comprávamos nada sustentável, porque o preço é muito mais caro (...) Nós queremos ser diferentes, não queremos ser mais um, por isso o preço neste momento não é um fator decisivo” (E3), ou “O preço é mais importante nos artigos não sustentáveis. O cliente que quer estes artigos, não se importa tanto com o preço, ou seja, ele é importante, mas está disponível para pagar” (E15). Estes achados estão de acordo com a literatura existente (Abdolshah, 2013; Dickson, 1966; Tan et al., 2008) que destacam o preço com o primeiro e principal critério, particularmente pela sua fácil e simples comparação.

A outra subcategoria é o lucro, que foi referenciado apenas por alguns entrevistados. Esta subcategoria foi referenciada, quando os entrevistados se referiam aos seus clientes, e às margens do negócio “ De uma forma geral, as marcas ainda olham para os euros, para o lucro para a parte financeira” (E1), assim como “ O cliente que quer um bom preço, é mais pelo desconto, pelo preço líquido, pelo lucro, porque temos muitas marcas que só vêm as percentagens e nada mais” (E2). Também este achado é remetido para a literatura existente (Cyert et al., 1956) que realça o lucro como um dos principais critérios para uma escolha racional.

4.1.2 Quantidade

A categoria/subcategoria que se segue é a decisão apoiada na quantidade (E4, E8, E10, E12). É referido pelos entrevistados, que é uma dificuldade inerente aos artigos sustentáveis. Os fornecedores implicam quantidades mínimas que ainda não podem ser suportadas na sua maioria pelos fabricantes. São negociações feitas entre o fornecedor, o fabricante e o buyer/marca “ Temos um outro problema, se eu tiver um artigo que temos que pedir mínimos de por exemplo 1000 metros, eu posso pedir essa quantidade e se me aparecer um cliente mais pequenino vai-me gastar o excedente que sobrou da encomenda. Mas, se for um artigo reciclado, como é mais caro, eu posso já não conseguir gastar aquele excedente (...) a experiência que nós temos, é que não conseguimos porque depois o preço sobrepoe-se” (E10). Outro entrevistado refere que “O deserto importamos do México, embora haja distribuidores europeus, mas ainda não compensa. Pode não fazer muito sentido, mas neste momento não está a compensar comprar na Europa, porque exigem quantidades mínimas ao contrário do México” (E4). Estas opiniões confirmam e remetem-nos para a literatura (Cardozo & Cagley, 1971), que defende que para os compradores industriais, as negociações são influenciadas pelas quantidades, com consequências no preço e prazo de entrega. Ou seja a melhor forma de adquirir o melhor preço é gerir da melhor forma as quantidades pretendidas.

4.1.3 Serviços/ Produtos

Prosseguimos com a categoria serviço/produto e a subcategoria expectativa qualidade dos serviços/produtos e de referir que foi referenciada, por todos os entrevistados e alguns identificam a qualidade como a subcategoria mais importante. “A qualidade é o mais importante para a nossa empresa. Todas as matérias-primas quando passam por cá, são colocadas num caderno de encargos através do nosso laboratório” (E8); “Sim, a qualidade para nós é sempre o ponto número um, nomeadamente nos produtos que são mais

importantes à produção de um sapato” (E1). O calçado português tem a fama e proveito, sobretudo lá fora, devido aos produtos de alta qualidade “A qualidade é o que dá destaque ao calçado português” (E11), e devido à procura pelas marcas de luxo, “Primeiro critério qualidade. Estamos a falar de marcas de luxo, logo a qualidade é primordial considerando a qualidade durante o processo produtivo do sapato e considerando a qualidade da matéria-prima do sapato feito, durante 6 meses de utilização, sem que este se deteriore” (E6). Estes comentários estão em concordância, com a literatura existente (Bharadwaj, 2004; Parasuraman et al., 1994; Tan et al., 2008) que declaram que é devido à qualidade dos serviços ou produtos, que a decisão de compra é renovada ou rejeitada, não podendo ser dissociada da expectativa do comprador.

4.1.4 Prazo

A seguinte é o prazo, que se divide em duas subcategorias. Começamos pela capacidade de entrega, em que apenas um entrevistado não a identificou. Os entrevistados sabem que os artigos sustentáveis necessitam de um prazo mais longo, e sabem-no pela experiência que adquiriram neste mercado, “O prazo é muito importante. Sabemos que os prazos para os artigos sustentáveis são muito longos e gerimos esses timings” (E14). A capacidade de entrega é fundamental, pois o mercado da moda rege-se pelas estações, “Nós dividimos o ano de calçado em 2, Primavera Verão, Outono Inverno. Você se estiver a pedir a um fornecedor, um tipo de produto onde eles têm um timing que seja superior a 2 meses, não é viável porque já vamos mudar de estação” (E2). A atualidade, da produção de calçado em Portugal, remete-nos cada vez mais, para encomendas muito variadas, de pequeno porte, e prazos justos, “Importante, cada vez mais os clientes têm encomendas menores, com prazos muito curtos. Quando partimos para essa decisão de optar por fazer uma compra, já temos que ter uma ideia do prazo que o fornecedor nos oferece” (E9). Estas apreciações, são suportadas pela literatura, (Tan et al., 2008) que afirma que os prazos de entrega são cada vez mais curtos e dinâmicos, considerando a capacidade de entrega, desde a sua de produção (capacidade) até à sua entrega, incluindo o tempo de entrega. É vital um bom desempenho, para que o cliente identifique positivamente os parceiros de negócios.

De seguida temos a subcategoria entregas céleres, onde apenas um entrevistado refere esta subcategoria. No mercado da moda, as opções de escolha das matérias-primas, são muito variadas, começando pelas cores ou acabamentos. É difícil o fornecedor munir-se de stocks, sem ter previsões, no entanto a sua sensibilidade e experiência podem ser ótimos aliados, “Já não há muita diferença porque os próprios fornecedores já têm matéria-prima ou produto

sustentável acabado, em stock, porque sabe que estão sempre a ser pedidos” (E7). Este comentário, coaduna-se com a literatura (Bharadwaj, 2004; Dickson, 1966), que afirmam que um stock contínuo, permite a entrega imediata e tem o potencial de impulsionar a procura. No entanto o stock elevado, faz aumentar os custos de manutenção catapultando potenciais perdas, pelos artigos ficarem obsoletos.

4.1.5 **Cultura/liderança organizacional**

Temos de seguida, a categoria cultura/liderança organizacional. Esta é composta por 3 subcategorias. A primeira subcategoria, valores, inovação e expectativa é referida por três entrevistados (E2, E4 e E5). Um deles, remete a capacidade de inovação para os grandes grupos desportivos “O biodegradável é mais complexo, até mais complicado. Marcas desportivas com grande capacidade de investigação, podem fazer boas descobertas e ajudar a ter mais materiais disponíveis no mercado (...)” (E5). Outro entrevistado, mostra que a expectativa que tinha em relação aos artigos biodegradáveis, foi superada “Neste momento os PU’s que mais usamos são à base de uva, chama-se vegea, tem sido o que temos tido melhor resultados em produção, em termos de durabilidade, resistência e temperatura” (E4). Estes comentários estão de acordo com a literatura (Mohtaramzadeh et al., 2018), que explica que os valores, crenças e expectativas dos colaboradores podem influenciar direta ou indiretamente a relação com os fornecedores. Refere ainda, que a cultura de inovação assume um papel importante na rede de relacionamento social, de forma a que os funcionários adotem uma inovação e assim influenciem a adoção de compra no mercado B2B.

A outra subcategoria, é a resolução de problemas pelo conhecimento (Know-how). Esta subcategoria foi referenciada por quatro entrevistados, no entanto em óticas diferentes. É identificado o conhecimento e experiência do fornecedor, como capaz de resolver problemas, “De referir que em situações de preço e prazo equivalente, damos preferência aos nossos fornecedores habituais. Tem conhecimento, tem know-how e tem experiência” (E11). Os outros três entrevistados, referem o know-how, não na ótica do fornecedor, mas na ótica do cliente, e na solução de problemas “Cada vez mais, temos aqui uma série de marcas que veio mesmo à procura disso. Tenho clientes que me procuram porque já temos know-how” (E2) e “Temos um cliente Inglês, muito grande que vende calçado e vestuário. Eles são pioneiros em muitas coisas e têm-nos dado a oportunidade de conhecer um mundo completamente diferente que estava alheio ao nosso conhecimento, ou seja agora nós estamos num patamar de conhecimento muito grande sobre os artigos que estão disponíveis no mercado” (E3). O ultimo exemplo, “(...) a marca com que nós mais temos trabalhado, e

com mais volume é a vegea, de cascas de uva. Foi o nosso cliente, que nos orientou para este fornecedor e estes materiais, ele já tinha feito uma investigação prévia e tinham um conhecimento muito alto (...)” (E4). A literatura, refere este critério na ótica do fornecedor (Magno & Cassia, 2019; Tan et al., 2008), em que este pelos seus conhecimentos de ponta e insights, partilha know-how, resolvem problemas específicos, e pelo seu conhecimento são usados pelos seus clientes para melhorar a sua vantagem competitiva.

4.1.6 Sinergias

Sinergias e a subcategoria visão de sucesso mútuo, foi referenciada por três vezes (E2, E3 e E7). Esta subcategoria, remete-nos para o desenvolvimento das duas partes, com benefícios em comum. “Estamos com um projeto, uma sinergia com uma sola da Vibram. É um projeto, um desenvolvimento que nós estamos a tratar com muito cuidado e que nos vai dar um outro alcance e visibilidade” (E3). E projetos que já desenvolveram, “Em tempos tive uma sola que desenvolvi de raiz com um fornecedor, que não existia no mercado do calçado (...)” (E7). As sinergias são referidas pela literatura (Deszczyński, 2019), como parceria e visão mutua, onde o sucesso das partes é parcialmente independente, beneficiando o pedido final do mercado.

4.1.7 Afetividade

Afetividade é a categoria seguinte, e a relação afetiva desenvolvida com o fornecedor é a subcategoria. Dois entrevistados (E3 e E11), referem a ligação com os fornecedores como longas e de grande proximidade, “Temos fornecedores que já são família, nós procuramos artigos diferentes e eles também, o que nos leva a preferir o mesmo fornecedor, desde há muitos anos, porque acompanham o nosso ritmo” (E3). Preferem os atuais fornecedores a outros, “Posso-lhe dizer, que a maior parte dos nossos fornecedores, já o são há mais de 20 anos” (E11). A literatura, (Dickson, 1966; Kaufmann et al., 2017), está de acordo com esta referência que revelam que os critérios afetivos, desempenham um papel significativo no processo de decisão de compra, impulsionados pelo sentimento instintivo.

4.1.8 Cadeia de abastecimento

Seguimos com a categoria, cadeia de abastecimento e as suas quatro subcategorias. Começamos com os fornecedores de produção local ou nacional, identificados por vários entrevistados, e remetendo como preferencialmente, os fornecedores próximos, “(...)

quando sentimos que os fornecedores locais têm o mesmo tipo de soluções que os fornecedores internacionais, que são exigidos pelo cliente. Por todas as razões preferimos comprar em Portugal” (E9). Outro entrevistado, deixa uma questão muito pertinente no ar, mostrando claramente que prefere fornecedores locais, “Mas, não se podem tomar decisões, de por exemplo ir comprar atacadores feitos na China. Temos os consumos de Co2, associados ao transporte, quando temos essas soluções na Europa, isso é mau. Esta tenho que dizer que é uma sustentabilidade falsa (...) E temos que ver o seguinte, depois de paga a matéria-prima, depois de pagos os custos de transporte, depois de pagos os custos alfandegários, vemos o preço e a diferença não é assim tão grande, em relação aos produtores locais” (E6). Estes achados estão de acordo com a literatura (Dickson, 1966; Moore, 1999), que reforçam que o conceito de “contrato social” existe, com o intuito de potenciar as relações comerciais localmente ou nacional, para isso baseiam-se na expectativa de que as empresas podem existir desde que tragam benefícios à sociedade.

Exclusividade, é a seguinte subcategoria, identificada por quase todos os entrevistados, que nos remete para a falta de opções no mercado, “(...) aquele tipo de desenvolvimentos, como artigos de cortiça ou casca de ananás com milho. Este só é feito em Espanha, ele veio mostrou-me. Nós temos que comprar lá, porque não há mais quem o faça” (E2). A sua escolha é forçada por ser a única opção disponível, “Como já referi não tenho grandes critérios, porque a escolha é do cliente. No entanto nos artigos biodegradáveis, por vezes só temos um fornecedor. Estamos completamente dependentes, não podendo fazer uso de nenhum critério” (E5). Afirmações suportadas pela literatura (Xu & Hao, 2021) que anuncia que produtos específicos com características idiossincráticas, permitem que os seus produtos únicos e exclusivos, sejam incomparáveis, levando o decisor a escolhe-los.

A marca, como influenciadora da tomada de decisão, é a seguinte subcategoria, e foi abordada por todos os entrevistados, obtendo nos seus discursos visões antagónicas. Há entrevistados, que reconhecem a força de uma marca, acrescentando confiança ao produto, “Por exemplo, nós só trabalhamos com fechos YKK (...) nem vou falar do calçado, se eu for comprar umas calças ou um casaco e tiver um fecho YKK, eu confio na YKK, porque sei do trabalho da YKK. Já há muitos anos que a YKK transmite confiança pelo mundo inteiro, a marca faz toda a diferença, agora com os seus artigos sustentáveis, transmite a mesma confiança que transmitia já antes destes artigos” (E13). Mesmo em situações, em que o entrevistado reconhece que o poder da marca é superior ao critério preço, “Vários clientes me pedem para meter fechos da concorrência e nós dizemos sempre que não. Nós queremos colocar YKK. Independentemente de gastarmos mais 10 ou 20 cêntimos no par de sapatos, podemos

dizer que são YKK e até agora temos conseguido meter” (E2). Como referi anteriormente, outros entrevistados não reconhecem o benefício do uso da marca das matérias-primas, “No nosso caso não é importante, porque não é private label. O consumidor final não valoriza ou não conhece grande parte doas matérias-primas” (E14). Ou ainda este entrevistado, “A marca das matérias-primas, não é significativo para nós. Se acharmos que a melhor opção é o artigo A, B ou C, não estamos presos à marca da matéria-prima” (E5). A literatura (Brown et al., 2012), refere que as marcas influenciam as tomadas de decisão, pois os decisores confiam desmedidamente nos atributos da marca, tendo uma imagem distinta em comparação com as marcas concorrentes.

4.2 Critérios de decisão relacionados com a sustentabilidade

4.2.1 Valorização da sociedade

Valorização da sociedade, é a seguinte categoria, que se divide em quatro subcategorias. Começamos, com o poder social, identificado por vários entrevistados. Estes reforçam a postura das marcas em mostrar a sua preocupação ambiental, “As marcas querem mostrar que se preocupam com o ambiente, o aquecimento global, com a sustentabilidade” (E7). No entanto, na ótica de alguns entrevistados, algumas marcas têm mais interesse económico do que social, “Temos marcas muito boas, que ainda não têm uma solução sustentável pelo preço, mas gostavam, ficava-lhes bem, mas a preocupação é económica e não ambiental. As pessoas estão formatadas, apenas para negócio” (E12). Outro entrevistado, identifica o poder da marca como formadora de consciências, “As marcas não podem apenas produzir com um intuito económico, tem um papel muito importante pois acabam por ser formadoras de mentalidades. Neste momento ainda acredito que é por uma questão diferenciadora social, ainda não chegamos ao interesse puramente económico” (E5). Estes achados estão de acordo com a literatura existente (Rodríguez et al., 2020), defende que as organizações precisam estar cientes daquilo que é valorizado pela sociedade. Como parte essencial do tecido social, para o qual precisam contribuir, as organizações devem tornar a sociedade melhor e criar riqueza social, não apenas riqueza para os acionistas.

De seguida, temos a subcategoria certificações e padrões éticos. Durante as entrevistas, apenas alguns entrevistados fizeram menção às certificações para os fornecedores, “Por norma se o produto, tiver as mesmas características, ou bastante similares, nós optamos sempre por algo mais sustentável ou de fornecedores certificados” (E1) e “Há clientes que

pedem que os fornecedores sejam certificados” (E7). Todavia, a maioria deste leque de entrevistados, referiram as certificações como imposição do cliente, “É intuito das marcas de luxo, ter toda a produção no continente Europeu, e para isso exigem a certificação das empresas fornecedoras, SA8000” (E6), ou como mais valia para o mercado onde operam, “Pela necessidade criada pela nossa marca, recentemente fomos certificados pela norma, ISO9001 em sistema e gestão de qualidade. Temos o objetivo de obtermos novas certificações de futuro, sobre as produções verdes” (E14). Ainda outro exemplo, “Aliás, a nossa empresa é certificada pela SGS em ambiente e qualidade. O ambiente é muito mais difícil do que a qualidade. Temos a ISO14001 e o selo verde” (E12). A literatura (Morali & Searcy, 2013), está de acordo com estas opiniões, descrevendo que a imagem da marca das empresas e a competitividade no mercado, podem depender de fornecedores certificados, que fornecem benefícios à cadeia de abastecimento apresentando vantagens competitivas sobre os outros. Prosseguimos com a subcategoria, discurso e desenvolvimento sustentável, referenciada por alguns entrevistados. Procuram, fornecedores com produção de artigos sustentáveis, acompanhados de certificados “Por exemplo a Pinatex, pele vegetal com composto de ananás, tem os testes todos. É muito fácil trabalhar com eles. É muito importante a transparência dos materiais que estamos a usar” (E14). Reafirmam, que fazem escolhas, tendo por critério a produção sustentável, “O primeiro critério deve ser o propósito deste artigo, ser o mais amigo do ambiente e sociedade. Posteriormente, podemos considerar a cadeia de abastecimento, pela rapidez e por fim o preço” (E5). Estes comentários, confirmam e remetem-nos para a literatura (Kushwaha & Sharma, 2016; Mariadoss et al., 2011), que destacam a importância das produções e discurso sustentável como vantagem competitiva, aumentando os benefícios e reputação tornando um ativo valioso para as organizações.

A última subcategoria é a proteção ambiental, animal, direitos dos trabalhadores e anticorrupção, subcategoria identificada por quase todos os entrevistados. Identificaram a preocupação animal e uso de químicos, nas peles que usam, “Peles de origem animal, da Leather Working Group, com certificações e químicos controlados, para ajudar o meio ambiente e mesmo para proteção do cliente final” (E13) e “Usamos peles sintéticas, peles vegetais. Temos um cliente que exige peles com certificações da Leather Working Group, usamos solas recicladas (...)” (E15). A preocupação com os direitos dos trabalhadores, “(...) usamos colas à base de água na costura, tem a vantagem de não ter químicos, nem o cheiro intenso, permite trabalhar 8 horas sem aquele odor forte e constante” (E10). Um outro entrevistado refere as preocupações impostas pelas marcas de luxo, para a cadeia de abastecimento “No consórcio em Paris, ficou definido que para ser uma marca de luxo, tem

que cumprir 3 pilares: respeito pelas pessoas, respeito pelo ambiente e respeito pelo produto, ou seja “made with respect” (E6). Estes achados, encaminham-nos para a literatura (Izadikhah & Farzipoor Saen, 2020; Tracey & Tan, 2001), que destacam as preocupações das organizações, por requisitos sustentáveis específicos como proteção ambiental, proteção animal, direitos dos trabalhadores e anticorrupção, ou seja, critérios que vão para além do preço, qualidade e prazo. Perante uma visão ambiental, as empresas, não devem colocar em risco o meio ambiente, os sistemas naturais, a vida na terra nem a poluição do ar.

4.3 Critérios de decisão dos materiais sustentáveis

4.3.1 Comportamento sustentável

De seguida, iremos abordar a ultima categoria que é o comportamento sustentável, esta categoria é específica para as matérias-primas. Começamos com a subcategoria, Buyer/comprador. Apenas dois entrevistados, não referiram esta subcategoria (E8 e E14), que são as que têm marca própria. Todos os outros, referem o buyer ou marca, como o decisor dos artigos a usar, “O nosso cliente final, é que decide um pouco isso, e valida. O cliente, é que me diz se eu devo utilizar determinado produto que é sustentável ou não, na produção das suas encomendas. A decisão, é sempre do cliente” (E1) e “O principal critério, é o cliente exigir esse tipo de artigo” (E13). Informam que caso o buyer não exigisse, “Nós, só compramos, porque o cliente exige. Se os clientes não exigissem, nós não usaríamos este tipo de artigo, especialmente pelo preço” (E15), poderiam não comprar artigos sustentáveis, “A nossa empresa só faz essas compras quando o cliente nos exige, se não exigir para nós é um bocado indiferente” (E9). Como referi anteriormente, quem tem marca própria, tem liberdade de escolha, “O que o cliente exige. Até posso sugerir um artigo, mas o cliente rejeita e decide o que quer colocar. Se tivéssemos marca própria, tínhamos autonomia, mas não é o caso” (E7). Estes achados não são encontrados na literatura, ou seja, não há identificado na literatura o buyer como decisor do processo de decisão de compra. E neste caso, o fabricante é refém da escolha do buyer, que baseado num critério de decisão de compra, valida ou rejeita a recomendação do fabricante, quando é requisitada.

Seguimos, com as certificações das matérias-primas. Todos os entrevistados fizeram menções à necessidade e rigor das certificações, “Trabalhamos com fornecedores certificados e produtos certificados. Para não haver duvidas no ar, e porque somos obrigados a apresentar as certificações ao nosso cliente, esta características é a mais importante” (E11).

Quando as matérias-primas não têm certificações, perdem o interesse para os fabricantes, “Por exemplo, nós tivemos uma meias de injeção que supostamente eram feitas de garrafas recicladas que vinham das fiações da Ásia. Mais tarde acabamos por perceber que não tinham fichas técnicas. Temos procedimentos e cadernos de encargos dentro da empresa, onde devem constar as fichas técnicas, as declarações, as certificações (...) para nós de pouco vale, se não tiver as certificações” (E8). Estas opiniões corroboram com a literatura (Tong et al., 2021), que refere que as organizações na procura de ações ecológicas verdes, exigem as certificações de todos os materiais sustentáveis usados na indústria da moda.

Prosseguimos com os produtos verdes (critérios sociais e ambientais), esta subcategoria foi referida por quase todos os entrevistados. Estes fazem alusão aos artigos sustentáveis, com pouca utilização de químicos, “(...) temos algumas marcas que nos pedem pelo menos o forro, porque é o que está em contato direto com o pé, ou a pele do bebé, chrome free, tingimentos vegetais (...) Não podem colocar tantos químicos e tem cuidado com o tipo de água que utilizam” (E10) e pouco consumo de água, “A nível de peles, forros, por exemplo peles da Leather Working Group, que é uma pele de origem animal, mas sustentável. É couro, que segue determinadas normas de forma a consumirem menos água, menos produtos químicos” (E11). Reconhecem a importância dos artigos verdes, “Tudo o que tenha carimbo verde lá, já sabe que é importante” (E2). Outro entrevistado reconhece preferir fibras que protejam o consumo de água, “Em termos de tecido usamos o cânhamo, que consideramos ser mais sustentável do que o algodão, que exige muita água, exige tratamentos e exige pesticidas, que no final de contas polui os solos” (E3). Estas apreciações, são validadas pela literatura (Izadikhah & Farzipoor Saen, 2020), que refere que os produtos verdes, defendem critérios sociais do consumo de recursos, consumo de água, critérios ambientais, ou a utilização de produtos químicos que destroem o ozono.

Passamos agora para a última subcategoria, economia circular – reutilização, reciclagem e vegan. Esta subcategoria, além de ter sido mencionada por todos os entrevistados, foi a que obteve mais referências. Começamos com uma menção às substâncias tóxicas, “(...) e nas matérias-primas que são colas à base de água, essas já estou a usar há bastante tempo. Foi uma grande solução, quer para o meio ambiente, quer para o próprio trabalhador. Como não são solventes, não são tóxicas, os funcionários podem respirar tranquilamente, que não é nocivo à saúde das pessoas” (E6). Segue um outro comentário, mais abrangente, sobre o que é utilizado na indústria do calçado, desde materiais reciclados, peles sintéticas, ou peles de origens controladas, “A nível de solas, neste momento estamos a comprar solas recicladas de borracha, TR, solas com plástico reciclado. A Vapesol, apresentou-nos uma solução que

foi com plástico do mar reciclado, a ISI apresentou-nos uma solução de reciclagem de TR normal, que noutra altura seria para o lixo, com 45% de material reciclado. Apresentou-nos outra solução com incorporação de bolas de ténis. Frequentemente já compramos UTR reciclado. Agora sobre cartão, quase todo o cartão que estamos a utilizar é FCR, ou seja também provém de culturas com crescimento controlado, controlo do abate das árvores. Peles, neste momento 90% das peles são com a certificação LWG” (E11). Exemplo de um outro entrevistado, que refere a peles destinadas aos Vegan,” (...) e se forem os clientes que temos de momento, são vegan, não pode ter nada de origem animal, nem peles, nem forros, nem solas” (E12). Estes comentários estão de acordo com a literatura existente (Eltantawy et al., 2009; Todeschini et al., 2017; Yang & Zhang, 2017), que destacam a importância da economia circular e da reutilização, reciclagem e artigos vegan, de proveniência não animal. Destacam também a utilização de materiais e componentes com controlo de substâncias químicas.

Por fim, as seguintes categorias e subcategorias que não foram identificadas pelos entrevistados. Risco percebido, é um subcritério identificado na literatura (Cardozo & Cagley, 1971; Levitt, 1966; Tan et al., 2008), que destacam que quanto maior a incerteza ou o risco que o cliente é obrigado a assumir, menos importante é a reputação do fornecedor, assim como quanto maior for o risco, menor será a quantidade comprada e o risco tem especial destaque, caso na um novo fornecedor.

Cultura/Liderança organizacional - Oportunidades estratégicas (Wu et al., 2003), defende que a orientação é a sensibilidade e a previsão em relação a forças subjacentes que moldam o mercado e indústria. Quanto mais uma empresa, for orientada para o cliente, mais probabilidade tem de antecipar as necessidades futuras dos clientes e ter uma visão a longo prazo, com uma abordagem mais próativa..

Por fim, cadeia de abastecimento – liderança competitiva com produtores JIT-just in time, TQM -total quality management e LM -lean manufacturing (Parthiban et al., 2013), encontrada na literatura, identifica o processo tradicional baseado no stock, como um processo de suporte ao desperdício, dando preferência a esta produção ágil e enxuta. Tal como foi indicado anteriormente, estas categorias identificadas na literatura e de extrema importância, não foram referenciadas pelos entrevistados contidos neste estudo.

5 Conclusão

5.1 Considerações finais

O presente estudo, tem como objetivo principal identificar os determinantes da escolha de componentes sustentáveis (zippers) por parte dos produtores de calçado.

A sustentabilidade, tornou-se uma palavra de ordem nos negócios, sendo parte integrante da gestão de planeamento. A sustentabilidade é vista como uma vantagem competitiva na maioria da indústria. As pesquisas académicas sobre sustentabilidade alertam que a indústria da moda tem demorado a ajustar-se a esse paradigma (Fuxman et al., 2022), sendo por isso relevante compreender melhor a perspectiva das empresas quanto a este tema.

O tema da sustentabilidade, tem de ser entendido no seu sentido mais lato, que engloba os pilares ambiental, social e económico (Triple bottom line). É também uma responsabilidade de todos os atores sociais, transversal a comunidades e instituições, não se confinando sequer a limites geográficos. Felizmente, é cada vez mais uma tendência, as organizações adotarem um comportamento sustentável, percebendo que para além do desejável lucro económico/financeiro, são indispensáveis as dimensões de responsabilidade social e do impacto social (Cimatti et al., 2017).

Retomando o ponto 1.2.(Problema de investigação) ao longo da revisão bibliográfica, foi identificada uma lacuna relativamente à informação disponível na literatura, conferências, artigos ou em revistas científicas sobre zippers (Baharom et al., 2018), por esse motivo e de forma a que o estudo pudesse ser mais consistente, foi decidido abordar as matérias-primas e componentes sustentáveis usados no sector do calçado, formalizando um paralelismo com as fitas e tipos de zippers.

Os resultados obtidos permitiram concluir que os produtores de calçado estão muito atentos às componentes sustentáveis. A indústria da moda é considerada uma grande poluidora global, por isso vem prestando mais atenção aos impactos ambientais e ecológicos. Quase que por imposição, está muito mais sensível aos 3 R's da sustentabilidade, “reduzir, reciclar, reutilizar” (Myles Ethan Lascity & Maryann R Cairns, 2020). Ficou explícito neste trabalho, que o mercado do calçado é muito dinâmico e ativo, particularmente em Portugal, onde foi conduzido o estudo. Várias vezes foram usados os termos reciclados, biodegradáveis e vegan durante as entrevistas. Reutilização, que se refere ao uso de materiais usados para gerar novos produtos, e reciclados, baseados na conversão de materiais em novos produtos, como que

incluídos na mesma esfera. Foram vários os exemplos partilhados pelos entrevistados, tal como solas recicladas, forros reciclados, solas com bolas de ténis recicladas, poliéster reciclado –PET, entre vários outros. Referiram-se várias vezes, às matérias-primas e componentes, biodegradáveis que lhes são apresentados ou usados no sector do calçado. Mostraram conhecer as fibras vegetais, que podem ser obtidas a partir de frutos, folhas e cascas, como o algodão, linho ou cânhamo. E mostraram saber, que a preocupação ambiental tem levado à procura alternativa, de materiais baseados do petróleo, junto dos materiais de base natural (bio-based). Os referidos sintéticos ou sintéticos vegetais, que são polímeros constituídos por açúcares, aminoácidos e nucleótidos, como por exemplo a cana-de-açúcar, o milho, as cascas de ananás, maçã ou uva. Uma nota importante, há matérias-primas e componentes sintéticos biodegradáveis, e outros que não são biodegradáveis pois a sua biodegradabilidade depende de ambientes industriais controlados, não respeitam os 180 dias, ou contêm componentes que não são biodegradáveis, mas de uma forma geral eram conotados, como se o fossem. Isto deve-se às matérias-primas e componentes que são destacadas como as que têm maior potencial de biodegradabilidade. Foram várias vezes referenciados por alguns entrevistados, os Vegan, e inequivocamente entendível que são clientes finais, que pretendem matérias-primas ou componentes, que podem ser reciclados ou biodegradáveis, desde que não provenham de produtos de origem animal. Foram também referenciados, as peles de origem animal certificadas, fazendo parte do leque de artigos sustentáveis. O processo de decisão de compra das matérias-primas ou componentes sustentáveis, para este mercado é centrado em três critérios preço, prazo e qualidade, tal e qual, como para a compra de matérias-primas e componentes não sustentáveis. Não foi unânime a preferência destacada por um deles, sendo que a qualidade era mais vezes priorizada. Cada situação, era analisada em conformidade com a urgência e o preço. As certificações das matérias-primas sobrepunham-se a estes critérios, pois sem elas perdiam rapidamente o interesse. Foi inserido um novo critério, buyer (comprador) ou marca. Este critério, remete a decisão de compra, para terceiros, não tendo o produtor de calçado autonomia e poder de decisão, apenas aconselhamento. É também referenciado, que o buyer é conhecedor das matérias-primas e componentes, indicando qual o fornecedor a ser contactado, para aquisição das matérias-primas. Estas circunstâncias, retiram capacidade de negociação e compreensão ao processo de decisão de compra.

As motivações que levam, à opção de compra de componentes reciclados vs biodegradáveis, são frequentemente alavancadas pelos buyers, tal como explicado anteriormente. Em situações que o produtor de calçado tem autonomia e capacidade de decisão, este estudo

revelou que não é colocada uma questão de preferência entre o reciclado e o biodegradável. Tudo depende, da marca comercial e do cliente final a que se destina. Quer as matérias-primas recicladas quer as biodegradáveis são importantes e necessárias ao mercado. Deve ser tido em consideração, que a preferência deve ser a responsabilidade social, ambiental e económica (triple bottom line). Ou seja, o crescimento deve ser fundamentado numa economia que é neutra em carbono e que regenera recursos. Foi mostrado que é tão importante o uso de pele sintética biodegradável como o uso de pele de origem animal certificada, onde são controlados e respeitados os direitos do animal como o controlo de químicos usados no curtimento. Em conclusão, a grande riqueza é a conjugação de ambas as matérias-primas, consoante o destino final.

Então, projetando esta conclusão para os zippers, não há preferência por fitas de fechos em material reciclado ou biodegradável. Há sim, uma adaptação da fita do artigo em causa, ao propósito pretendido pelo mercado.

5.2 Contribuições para a gestão

Um dos objetivos da realização deste estudo, é o de fornecer informações relevantes, com base científica, que possam ser utilizadas pelas empresas nas suas atividades. Os resultados deste estudo permitiram conhecer a opinião e a forma como atuam os buyers, os compradores, os vendedores, e num sentido ainda mais lato, o mercado de artigos sustentáveis do calçado em Portugal. Os resultados, revelam que no período em análise, a inovação e pró-atividade no mercado do calçado, são fatores determinantes para o aumento da competitividade, inovação e desenvolvimento, conforme previsto na revisão de literatura, *“(...) Flexibilidade e capacidade de resposta, são os tons que definem os nossos esforços de inovação: a indústria Portuguesa distingue-se dos seus concorrentes pela capacidade de resposta às exigências, sem nunca por em causa a qualidade da produção”* (APPICAPS, 2019). A procura por nichos de mercado, com altos requisitos técnicos e científicos, valor acrescentado e padrões de qualidade elevados (Fernandes et al., 2016).

A confirmação que o nível de importância que uma matéria-prima tem no processo produtivo é gigante, e fornecedores que desenvolvam matérias-primas sustentáveis para o calçado terão obrigatoriamente que se fazer munir das respetivas certificações.

Os buyers assumem uma postura decisiva, na preferência das matérias-primas e componentes. Neste século, e muito devido ao desenvolvimento tecnológico e digital, a

informação de novas matérias-primas e componentes, chega às fabricantes, assim como às marcas, ao mesmo tempo. Os buyers, estão ou pretendem estar muito envolvidas na sustentabilidade. A passagem de informação, fichas técnicas e amostras, terá mais sucesso produtivo junto das fabricas que podem fazer testes, manusear o produto e potenciar as suas vantagens. No entanto, em torno da sustentabilidade é o buyer que assume o papel decisivo de incorporar ou não, esses produtos nas suas coleções. A autonomia que a fabrica poderia ter para decidir, com base nos critérios de seleção de compra, ou a incorporação dos buyers neste processo, poderia trazer vantagens à mesa de negociação, de forma a que esta tríade (fornecedor- fabrica- buyer), possa potenciar a melhor solução para as produções atuais e vindouras. No formato atual, há um “gap”, em que o fornecedor não sabe porque não vende, a fabrica de calçado não tem a responsabilidade de decidir e o buyer decide baseado na passagem de informação da fábrica. Com a agravante das quantidades mínimas exigidas (Cardozo & Cagley, 1971).

Os hábitos de consumo, associados à riqueza global, colocam em contante instabilidade os ecossistemas ambientais. Os fornecedores devem investir no desenvolvimento e inovação de matérias-primas sustentáveis, o que deixa de ser uma consciência e passa a ser um dever social.

As marcas que ainda não apostaram em artigos sustentáveis, por carência de ativos disponíveis, questões económicas, ou outras, devem assumir a responsabilidade e serem ativos integrantes de mudança. Os consumidores, precisam ver um benefício pessoal ao fazer a decisão de compra de uma peça de vestuário sustentável, especialmente quando acreditam contribuir para um benefício social e/ou ambiental (Fuxman et al., 2022). Pelas razões mencionadas neste estudo, é fácil concluir que a preocupação social e ambiental é uma tendência que irá aumentar, não regredir.

Por fim, foi mencionado neste estudo e suportado cientificamente, que há muita especulação sobre os “produtos verdes”. O entrevistado 11, questiona se no futuro, os resíduos da industria serão suficientes para as produções de artigos reciclados. A sua projeção vai mais longe, e questiona se a industria poderá intencionalmente produzir resíduos para fazer face às encomendas de matérias-primas sustentáveis. Governos, entidades responsáveis por legislar ou proteger a sustentabilidade devem evitar e controlar toda a especulação que se possa fazer sentir no sector. Fuxman et al. (2022) refere no seu estudo que clientes que exibiram preocupações com o meio ambiente tinham forte confiança na marca, mas ainda sem vontade de compra e indivíduos que manifestaram preocupações ecológicas com intenção de compra para produtos verdes, tinham pouca confiança em marcas rotuladas

como verdes. Estes aspetos devem merecer a atenção dos gestores, bem assim como os legisladores e demais organismos zeladores de práticas de sustentabilidade.

5.3 Limitações e recomendações para investigações futuras

O presente estudo, apresenta limitações que devem ser tidas em conta. Em particular, devido ao tipo de amostra utilizada (bola de neve), o estudo não garante a representatividade da população e não permite a extrapolação dos resultados para lá da amostra.

O tema da sustentabilidade é universal e sem fronteiras, e a maior parcela das produções portuguesas destinam-se ao mercado externo. Há uma limitação, evidente, visto que o estudo foi feito apenas ao território nacional, no mercado tradicional de PME's. Seria impulsionador para a literatura científica, a continuação do estudo em outra dimensão empresarial e num outro país, para constatar as suas diferenças ou semelhanças.

O foco deste estudo foram os zippers, pelo que seria enriquecedor um futuro estudo que abordasse outras matérias-primas ou componentes, que comprovasse eventuais diferenças ou semelhanças. O zipper, além de ser visível e manuseado pelo cliente final, na sua grande maioria tem uma patilha com o logótipo da marca comercial, ou do fornecedor. O conceito de sustentabilidade, tem sido uma bênção para o mercado da moda. A procura por fornecedores, tornou-se um problema difícil, devido às procuras imprevisíveis dos clientes, enormes variedades de produtos e altos níveis de serviços (Tong et al., 2021).

Sabendo que o tema central do estudo ainda foi pouco explorado, e havendo pouca informação de literatura sobre a qualidade dos acessórios a usar na indústria do calçado, futuras investigações podem explorar mais sobre este tema, de forma a contribuírem para o seu crescimento.

Referências bibliográficas

- Abdolshah, M. (2013). A review of quality criteria supporting supplier selection. *Journal of Quality and Reliability Engineering*, 2013. <https://doi.org/https://doi.org/10.1155/2013/621073>
- Aires, L. (2015). *Paradigma qualitativo e práticas de investigação educacional*. Universidade Aberta. <http://hdl.handle.net/10400.2/2028>
- Akinci, C., & Sadler-Smith, E. (2012). Intuition in management research: A historical review. *International Journal of Management Reviews*, 14(1), 104-122. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00313.x>
- APPICAPS. (2018). *Empresas portuguesas apostam no eco-friendly*. Retrieved 01/11/2021 from <https://www.apiccaps.pt/news/empresas-portuguesas-apostam-no-ecofriendly/3406.html>
- APPICAPS. (2019). *Facts & numbers*. Retrieved 05/11/2021 from <https://www.apiccaps.pt/publications/facts--numbers/126.html>
- APPICAPS. (2021). *Facts & numbers*. Retrieved 10/07/2022 from https://www.apiccaps.pt/library/media_uploads/facts-numbers-2021.pdf
- Baharom, M. Z., Delbressine, F., Toeters, M., & Feijs, L. (2018, October 2018). The design evolution of the zipper: a patent review. Proceedings of the 4th International Conference on Industrial and Business Engineering, Macau.
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo* (A. Brasil, Ed. 1ª edição ed.).
- Batista, F., Matos, J. E., & Matos, M. C. (2017). Assessing the competitiveness of the portuguese footwear sector.
- Bharadwaj, N. (2004). Investigating the decision criteria used in electronic components procurement. *Industrial Marketing Management*, 33(4), 317-323. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(03\)00081-6](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0019-8501(03)00081-6)
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto editora. <https://ria.ufrn.br/123456789/1119>
- Brown, B. P., Zablah, A. R., Bellenger, D. N., & Donthu, N. (2012). What factors influence buying center brand sensitivity? *Industrial Marketing Management*, 41(3), 508-520. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.06.008>
- Bryman, A. (2006). Integrating quantitative and qualitative research: how is it done? *Qualitative research*, 6(1), 97-113. <https://doi.org/10.1177/1468794106058877>
- Bryman, A. (2012). *Social research methods* (Fourth edition ed.). Oxford University Press. https://www.academia.edu/38228560/Alan_Bryman_Social_Research_Methods_4th_Edition_Oxford_University_Press_2012_pdf
- Bryman, A., Becker, S., & Sempik, J. (2008). Quality criteria for quantitative, qualitative and mixed methods research: A view from social policy. *International journal of social research methodology*, 11(4), 261-276. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/13645570701401644>
- Cardozo, R. N., & Cagley, J. W. (1971). Experimental study of industrial buyer behavior. *Journal of Marketing Research*, 8(3), 329-334. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/002224377100800308>
- Chizzotti, A. (1995). *Pesquisa Experimental e Pesquisa Qualitativa* (Vol. 16).
- Cimatti, B., Campana, G., & Carluccio, L. (2017). Eco design and sustainable manufacturing in fashion: A case study in the luxury personal accessories industry. *Procedia Manufacturing*, 8, 393-400. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.02.050>

- Cyert, R. M., Simon, H. A., & Trow, D. B. (1956). Observation of a business decision. *The Journal of Business*, 29(4), 237-248. <https://doi.org/https://www.jstor.org/stable/2350807?seq=1>
- De Brito, M. P., Carbone, V., & Blanquart, C. M. (2008). Towards a sustainable fashion retail supply chain in Europe: Organisation and performance. *International journal of production economics*, 114(2), 534-553. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2007.06.012>
- Deszczyński, B. (2019). The determinants of Global Account Management (GAM). A relationship decision-making model. *Argumenta Oeconomica*, 2(43), 233-253. <https://doi.org/10.15611/aoe.2019.2.10>
- Dickson, G. (1966). An Analysis of Vendor Selection Systems & Decisions. *Journal of Purchasing*, 2(1), 5-17. <https://doi.org/doi:10.1111/j.1745-493X.1966.tb00818.x>
- Eltantawy, R. A., Giunipero, L., & Fox, G. L. (2009). A strategic skill based model of supplier integration and its effect on supply management performance. *Industrial Marketing Management*, 38(8), 925-936. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.12.022>
- Fernandes, I. P., Barbosa, M., Amaral, J. S., Pinto, V., Rodrigues, J. L., Ferreira, M. J., & Barreiro, M. F. (2016). Biobased additives as biodegradability enhancers with application in TPU-based footwear components. *Journal of Renewable Materials*, 4(1), 47-56. <https://doi.org/https://doi.org/10.7569/JRM.2015.634126>
- France, M. B. a. C. (2014). *Marketing can no longer rely on the funnel*. Retrieved 03-2022 from <https://hbr.org/2014/05/marketing-can-no-longer-rely-on-the-funnel>
- Fuxman, L., Mohr, I., Mahmoud, A. B., & Grigoriou, N. (2022). The new 3Ps of sustainability marketing: The case of fashion. *Sustainable Production and Consumption*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.spc.2022.03.004>
- Gam, H. J., Cao, H., Helmkamp, J. B. a. C., & Farr, C. (2010). Application of design for disassembly in men's jacket: A study on sustainable apparel design. <https://doi.org/10.1108/09556221111107289>
- Hapuwatte, B. M., & Jawahir, I. S. (2021). Closed-loops sustainable product design for circular economy. <https://doi.org/10.1111/jiec.13154>
- Hills, S. B., & Sarin, S. (2003). From market driven to market driving: an alternate paradigm for marketing in high technology industries. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 11(3), 13-24. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/10696679.2003.11658498>
- Hiroimi, C., Tsuchida, S., Kozato, F., Mikado, H., Kawamura, S., Kita, K., & Yoneyama, T. (2018). Shearing process of cooper alloy wire for metal zipper. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2018.07.289>
- Holden, E., Linnerud, K., & Banister, D. (2013). Sustainable passenger transport: Back to brundtland. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2013.07.012>
- Hooley, G. J., Greenley, G. E., Cadogan, J. W., & Fahy, J. (2005). The performance impact of marketing resources. *Journal of Business Research*, 58(1), 18-27. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(03\)00109-7](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0148-2963(03)00109-7)
- Humphreys, A. (2010). Megamarketing: The creation of markets as a social process. *Journal of Marketing*, 74(2), 1-19. <https://doi.org/https://doi.org/10.1509/jm.74.2.1>
- Izadikhah, M., & Farzipoor Saen, R. (2020). Ranking sustainable suppliers by context-dependent data envelopment analysis. *Annals of Operations Research*, 293(2), 607-637. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s10479-019-03370-4>
- Kahneman, D., & Klein, G. (2009). Conditions for intuitive expertise: a failure to disagree. *American psychologist*, 64(6), 515. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/a0016755>
- Kallio, H., Pietilä, A. M., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal*

- of advanced nursing, 72(12), 2954-2965. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/jan.13031>
- Kaufmann, L., Wagner, C. M., & Carter, C. R. (2017). Individual modes and patterns of rational and intuitive decision-making by purchasing managers. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 23(2), 82-93. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.pursup.2016.09.001>
- Klein, G. (2008). Naturalistic decision making. *Human factors*, 50(3), 456-460. <https://doi.org/10.1518/001872008X288385>
- Kumagai, K. (2020). Sustainable plastic clothing and brand luxury: a discussion of contradictory consumer behaviour. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 33(4), 994 - 1013. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/APJML-04-2020-0274>
- Kushwaha, G. S., & Sharma, N. K. (2016). Green initiatives: a step towards sustainable development and firm's performance in the automobile industry. *Journal of Cleaner Production*, 121, 116-129. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.07.072>
- Lascity, M. E., & Cairns, M. R. (2020). Complicated green advertising: Understanding the promotion of clothing recycling efforts. <https://doi.org/10.16997/wpcc.384>
- Lascity, M. E., & Cairns, M. R. (2020). Complicated green advertising: Understanding the promotion of clothing recycling efforts. *Westminster Papers in Communication and Culture*, 15(2), 44-62. <https://doi.org/10.16997/wpcc.384>
- Leube, M., & Walcher, D. (2017). Designing for the next (circular) economy. <https://doi.org/10.1080/14606925.2017.1352999>
- Levitt, T. (1966). Book Review: Industrial Purchasing Behavior: A Study of Communications Effects. In (Vol. 3, pp. 318-320). SAGE Publications Sage CA: Los Angeles, CA. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/3149910>
- Macchion, L., Moretto, A., Caniato, F., Caridi, M., Danese, P., Spina, G., & Vinelli, A. (2016). Improving innovation performance through environmental practices in the fashion industry: the moderating effect of internationalisation and the influence of collaboration. *Production Planning & Control*, 28(3), 190-201. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/09537287.2016.1233361>
- Magno, F., & Cassia, F. (2019). Establishing thought leadership through social media in B2B settings: effects on customer relationship performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2018-0410>
- Mariadoss, B. J., Tansuhaj, P. S., & Mouri, N. (2011). Marketing capabilities and innovation-based strategies for environmental sustainability: An exploratory investigation of B2B firms. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1305-1318. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.10.006>
- Marques, A., Guedes, G., & Ferreira, F. (2017). Leather wastes in the portuguese footwear industry: New framework according design principles and circular economy. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.07.043>
- Matias, R. (2018). *The B2B buying process has changed: Here's how not to get left behind*. Callboxinc. Retrieved 03-2022 from <https://www.callboxinc.com/growth-hacking/b2b-buying-process-changed-heres-not-get-left-behind/>
- Mestre, A., & Gil, L. (2011). Cork for sustainable product design.
- Mestre, A., & Vogtlander, J. (2013). Eco-efficient value creation of cork products: an lca-based method for design intervention. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.04.023>
- Mohtaramzadeh, M., Ramayah, T., & Jun-Hwa, C. (2018). B2B e-commerce adoption in Iranian manufacturing companies: Analyzing the moderating role of organizational culture. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 34(7), 621-639. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/10447318.2017.1385212>

- Moore, G. (1999). Tinged shareholder theory: or what's so special about stakeholders? *Business Ethics: A European Review*, 8(2), 117-127. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1467-8608.00136>
- Mora-Riapira, E. H., Vera-Colina, M. A., & Melgarejo-Molina, Z. A. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios gerenciales*, 31(134), 79-87. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.001>
- Morali, O., & Searcy, C. (2013). A review of sustainable supply chain management practices in Canada. *Journal of Business Ethics*, 117(3), 635-658. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s10551-012-1539-4>
- Nenonen, S., Storbacka, K., Sklyar, A., Frow, P., & Payne, A. (2020). Value propositions as market-shaping devices: A qualitative comparative analysis. *Industrial Marketing Management*, 87, 276-290. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.10.006>
- Ngwabebhoh, F. A., Saha, N., & Saha, T. S. P. (2021). Bio-innovation of a new-generation nonwoven natural fibrous materials for the footwear industry: current state-of-the-art and sustainability panorama. <https://doi.org/10.1080/15440478.2020.1870635>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1994). Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for further research. *Journal of Marketing*, 58(1), 111-124. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/002224299405800109>
- Parthiban, P., Zubar, H. A., & Katarar, P. (2013). Vendor selection problem: a multi-criteria approach based on strategic decisions. *International Journal of Production Research*, 51(5), 1535-1548. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/00207543.2012.709644>
- Público. (2019). *A pegada da nossa roupa*. Retrieved 01/11/2021 from <https://www.publico.pt/2019/11/29/infografia/pegada-roupa-391>
- Rahbeck, E., Pedersen, G., Gwozdz, W., & Hvass, K. K. (2016). Exploring the relationship between business model innovation, corporate sustainability, and organisational values within the fashion industry <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3044-7>
- Resta, B., Gaiardelli, P., Pinto, R., & Dotti, S. (2016). Enhancing environmental management in the textile sector: an organisational-life cycle assessment approach. *Journal of Cleaner Production*, 135, 620-632. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.135>
- Riedl, D. F., Kaufmann, L., Zimmermann, C., & Perols, J. L. (2013). Reducing uncertainty in supplier selection decisions: Antecedents and outcomes of procedural rationality. *Journal of Operations Management*, 31(1-2), 24-36. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jom.2012.10.003>
- Rodríguez, R., Svensson, G., & Wood, G. (2020). Determining corporate direction in sustainable development: a multi-dimensional framework in B2B. *Journal of Business & Industrial Marketing*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JBIM-03-2019-0113>
- Shi, L. H., Zou, S., White, J. C., McNally, R. C., & Cavusgil, S. T. (2005). Executive insights: Global account management capability: Insights from leading suppliers. *Journal of International Marketing*, 13(2), 93-113. <https://doi.org/https://doi.org/10.1509/jimk.13.2.93.64858>
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1998). Customer-led and market-oriented: let's not confuse the two. *Strategic management journal*, 19(10), 1001-1006. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199810\)19:10<1001::AID-SMJ996>3.0.CO;2-4](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199810)19:10<1001::AID-SMJ996>3.0.CO;2-4)

- Steward, M. D., Narus, J. A., Roehm, M. L., & Ritz, W. (2019). From transactions to journeys and beyond: The evolution of B2B buying process modeling. *Industrial Marketing Management*, 83, 288-300. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.05.002>
- Strijbos, B. (2018). *Global fashion industry statistics - International apparel*. Retrieved 01-12-2021 from <https://fashionunited.com/global-fashion-industry-statistics/>
- Tan, P. S., Lee, E. W., Mous, K., Lee, S. S. G., & Goh, A. E. S. (2008, 2008). Multi-criteria, context-enabled B2B partner selection. 2008 IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics,
- Taylor, D. (2016). *Why the customer journey is no longer linear and brands must evolve* Retrieved 03-2022 from <https://www.digitalmarketing-conference.com/customer-journey-no-longer-linear-brands-must-evolve/>
- Thorisdottir, T. S., & Johannsdottir, L. (2019). Sustainability within fashion business models: A systematic literature review. *Sustainability*, 11(8), 2233. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su11082233>
- Todeschini, B. V., Cortimiglia, M. N., Callegaro-de-Menezes, D., & Ghezzi, A. (2017). Innovative and sustainable business models in the fashion industry: Entrepreneurial drivers, opportunities, and challenges. *Business Horizons*, 60(6), 759-770. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.07.003>
- Tong, L., Wang, J., & Yi, J. (2021). Sustainable Textile and Apparel Enterprise Supplier Selection Research. *AATCC Journal of Research*, 8(1), 46-53. <https://doi.org/https://doi.org/10.14504/ajr.8.S1.6>
- Tracey, M., & Tan, C. L. (2001). Empirical analysis of supplier selection and involvement, customer satisfaction, and firm performance. *Supply Chain Management: An International Journal*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/EUM0000000005709>
- Treilles, R., Cayla, A., Gaspéri, J., Strich, B., Ausset, P., & Tassin, B. (2020). Impacts of organic matter digestion protocols on synthetic, artificial and natural raw fibers. *Science of the Total Environment*, 748, 141230. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2020.141230>
- Weber, C. A., Current, J. R., & Benton, W. (1991). Vendor selection criteria and methods. *European journal of operational research*, 50(1), 2-18. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0377-2217\(91\)90033-R](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0377-2217(91)90033-R)
- Wu, F., Mahajan, V., & Balasubramanian, S. (2003). An analysis of e-business adoption and its impact on business performance. *Journal of the Academy of Marketing science*, 31(4), 425-447. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0092070303255379>
- Xu, S., & Hao, A. (2021). Understanding the impact of national culture on firms' benefit-seeking behaviors in international B2B relationships: A conceptual model and research propositions. *Journal of Business Research*, 130, 27-37. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.062>
- Yang, F., & Zhang, X. (2017). The impact of sustainable supplier management practices on buyer-supplier performance: an empirical study in China. *Review of International Business and Strategy*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/RIBS-08-2016-0043>
- Yang, L., & Dong, S. (2017). Sustainable product strategy in apparel industry with consumer behavior consideration. <https://doi.org/10.3390/su9060920>
- YKK. (2021). *History*. Retrieved 02/11/2021 from https://www.ykk.com/english/corporate/g_outline.html
- Zhang, Y., Wu, X. Y., Wang, L. L., & Ding, X. M. (2014). The industrial water footprint of zippers. <https://doi.org/10.2166/wst.2014.323>

Anexos

Anexo 1 - Guião de entrevista semiestruturada

Guião de entrevista semiestruturada

Obrigado, por ter aceite o convite para participar no estudo da minha dissertação de mestrado da Faculdade de Economia do Porto. Convidei-o a participar neste estudo devido à sua experiência em compras no contexto B2B, no mercado do calçado. O principal objetivo desta entrevista, é recolher opiniões e experiências dos profissionais sobre a compra de componentes sustentáveis para a produção de calçado.

Queria assegurar-lhe, que a sua participação é totalmente voluntária, pelo que pode não responder a qualquer questão ou interromper a entrevista em qualquer momento, se assim o desejar. Adicionalmente, esta entrevista é totalmente anónima e confidencial, pelo que qualquer menção de nomes, marcas ou outros elementos identificativos, serão substituídos por pseudónimos ou removidos. A entrevista tem uma duração estimada de 40 minutos.

Para possibilitar a análise dos dados, pedia a sua autorização para a gravação em áudio. Essa gravação, apenas será mantida para efeitos de transcrição, e será destruída no final do estudo. Trechos da entrevista, poderão vir a ser integrados na minha dissertação ou em publicações que dela advenham, como artigos ou notícias. Contudo, como já referi, em nenhum momento tais transcrições permitirão a identificação de pessoas ou empresas.

Saliento, que não existem respostas certas ou erradas, pelo que lhe pedia as suas opiniões sinceras sobre os temas que vamos abordar.

Concorda com este procedimento e autoriza o início da gravação? (Se responder sim, continuar para as questões abaixo. Se não concordar, agradecer a disponibilidade e terminar a entrevista)

Parte 1: Características do entrevistado e da empresa

1. Começamos por algumas perguntas de caracterização dos participantes.
 - 1.1. Qual a sua idade?
 - 1.2. Qual a sua formação?
 - 1.3. Qual o seu cargo e funções atuais?
 - 1.4. Resumidamente, qual a atividade da sua empresa: setor, tipo de produtos, mercados, tipo de clientes?
 - 1.5. Há quantos anos é que a sua empresa está em atividade?

- 1.6. Qual é atualmente o volume de negócios e número de trabalhadores da sua empresa, aproximadamente?

Parte 2: determinantes na escolha de componente/matéria-prima sustentável

1. Como referi inicialmente, o tema que me traz aqui é o das componentes sustentáveis. Pode falar-me um pouco sobre a experiência da sua empresa, com matérias-primas ou produtos sustentáveis?

- 1.1. Do seu conhecimento, que tipo de componentes e matérias-primas sustentáveis, são habitualmente usadas **no setor** do calçado?

- 1.2. Que tipo de componentes e matérias-primas sustentáveis, costuma comprar na sua **empresa**?

- 1.3. Quais as eventuais **vantagens ou desvantagens**, da integração de matérias-primas e componentes sustentáveis na produção de calçado?

- 1.4. Qual é a tendência atual de integração de matérias-primas e componentes sustentáveis, no setor do calçado?

- 1.4.1. A seu ver, quais as razões para essa tendência?

2. Em termos gerais, o que leva a sua empresa a considerar ou não, a compra de matérias-primas e componentes sustentáveis?

[Nota: explorar inicialmente os referidos de forma explícita, depois os que possam estar implícitos na resposta anterior: poderia falar em mais detalhe sobre.... Solicitar exemplos sempre que necessário. Deixar tópicos não explorados para o fim e nesse caso, iniciar com: há pouco não referiu...]Qual a importância, das **características do fornecedor** na decisão de compra, relativamente a matérias-primas e componentes sustentáveis? Pode dar-me um exemplo?

- 2.2. Que importância costuma ter a **marca** das matérias-primas ou componentes, na decisão de compra, relativamente a matérias-primas e componentes sustentáveis? Pode dar-me um exemplo?

- 2.3. De que forma, é que as **equipas de vendas** dos seus fornecedores, contribuem para a consideração de matérias-primas e componentes sustentáveis? Pode dar-me um exemplo?

- 2.4. Há pouco, referiu a **qualidade** das matérias-primas e componentes sustentáveis. Como é avaliada e como integra essa informação, no processo de decisão de compra? Pode dar-me um exemplo?

- 2.5. Falando agora um pouco mais do **preço**. Qual a sua importância no processo de decisão de compra relativamente a matérias-primas e componentes sustentáveis?
- 2.6. Qual a importância do **prazo**, na vossa cadeia de abastecimento? Pode explicar?
- 2.7. De que forma, é que os **mercados** para os que a empresa trabalha, podem influenciar a integração ou não, de matérias-primas e componentes sustentáveis?
- 2.8. Pode explicar-me melhor, de que forma é que o envolvimento da empresa com **políticas de sustentabilidade**, afeta a decisão de compra sobre matérias-primas e componentes sustentáveis?
3. Dado que está num contexto B2B, de que forma é que os clientes da sua empresa veem a integração de matérias-primas e produtos sustentáveis no vosso processo produtivo?
4. Em traços gerais, o que lhe vêm à mente que seja relevante, quando falamos de tipos de sustentabilidade?
5. Agora, algo mais específico será falar de matérias-primas e componentes, recicladas ou biodegradáveis. Qual a experiência da sua empresa com este tipo de compras?
 - 5.1. Pode dar-me exemplos de matérias-primas e componentes, recicladas ou biodegradáveis que já lhe tenham sido propostos por fornecedores?
 - 5.2. Na perspetiva da sua empresa, quais seriam as diferenças entre o reciclado e o biodegradável em matérias-primas e componentes?
 - 5.3. Quais as potenciais vantagens e desvantagens em comprar este tipo de matérias-primas e componentes?
 - 5.4. Do seu conhecimento de que forma é que a integração de matérias-primas e componentes, recicladas ou biodegradáveis no processo produtivo da sua empresa é visto pelos vossos clientes?
 - 5.5. Quais os critérios que têm em consideração, na escolha de matérias-primas ou componentes sustentáveis?
6. Então, de forma geral, o que levaria a sua empresa a considerar mudar para uma matéria prima ou componente, reciclada ou biodegradável? Pode dar-me algum exemplo?
 - 6.1. Que tipo de matérias-primas ou componentes, recicladas ou biodegradáveis, seria mais ou menos provável optar na produção dos seus produtos?
7. Então, pensando em todos os critérios que fomos falando ao longo desta entrevista, quais os atributos ou critérios que o levariam a considerar a opção por uma matéria prima ou componente, reciclado ou biodegradável?
8. Para terminar, que conselhos daria a um fornecedor que esteja a considerar integrar na sua carteira de produtos alternativos, reciclados ou biodegradáveis?

Muito obrigado pela sua disponibilidade!

Anexo 2 - Tabela completa da caracterização dos participantes

Entrevista	Caracterização dos participantes										
	Idade	Formação		Cargo e funções atuais	Atividade da empresa				Anos de atividade da empresa	Volume de negócios	Numero de trabalhadores
		Nível de escolaridade	área de formação		Setor	tipos de produtos	mercados	tipos de clientes			
Entrevista 1	42	Mestrado	Comercio Internacional	Diretor comercial, planeamento e product manager	Calçado	Calçado de senhora	Norte da Europa	Private label - segmento médio alto	18	2,5 M	40
Entrevista 2	39	Licenciatura	Gestão	Comercial e gerente da empresa	Calçado	Calçado homem e senhora	Europa	Retalhistas e private label	11	2,5 M	60
Entrevista 3	41	12º ano	Controlo de qualidade calçado e têxtil	Comercial	Calçado	calçado de criança e senhora	Europa e USA	Private label - segmento médio alto	33	N/A	210
Entrevista 4	37	12º ano	Gestão	Comercial	Calçado	Calçado homem e senhora	Europa, USA e Austrália	Private label - segmento médio alto	23	13 M	100
Entrevista 5	50	Licenciatura	Engenharia Civil	Coordenador do departamento de desenvolvimento	Calçado	Calçado homem e senhora	Europa	Private label - Luxo	20	6 M	20
Entrevista 6	47	Licenciatura	Economia	Gerência, administração da empresa	Calçado	Calçado homem e senhora	Europa	Private label - Luxo	57	3 M	42
Entrevista 7	34	12º ano	Desporto	Gestor de clientes	Calçado	Calçado homem, senhora e criança	Europa e USA	Private label - segmento médio alto	30	30 M	500
Entrevista 8	26	Licenciatura	Gestão de empresas	Gestora de conta	Calçado	Calçado senhora (injeção)	Canadá e Europa	Marca própria e private label	10	N/A	15
Entrevista 9	39	12º ano		Escriturário	Calçado	Calçado homem, senhora e criança	Europa	Private label - segmento médio alto	26	8 M	95
Entrevista 10	33	12º ano		Comercial	Calçado	Calçado criança	Europa	Private label - segmento médio alto	5	N/A	50
Entrevista 11	41	Licenciatura	Gestão	Gerência	Calçado	Calçado de homem	Europa e Argélia	Private label - Segmento médio	40	1 M	15
Entrevista 12	45	12º ano		Diretor comercial	Calçado	Calçado homem e senhora	Europa	Private label - segmento médio alto	30	5 M	105
Entrevista 13	32	9º ano		Encarregado de armazém	Calçado	Calçado homem e senhora	Europa	Private label - Segmento médio	15	3 M	35
Entrevista 14	30	9º ano		Gestora de compras	Calçado	Calçado criança, senhora e homem	Europa	Marca própria e private label	36	10 M	130
Entrevista 15	28	Mestrado	Escola de comercio - França	Diretora comercial	Calçado	Calçado homem e senhora	Europa e USA	Private label - segmento médio alto	3	5 M	50