

**MESTRADO**

MARKETING

# **Compreensão da influência das PME clientes nas práticas de Responsabilidade Social Corporativa da indústria têxtil**

Telma Lopes Parada

**M**

2023



FACULDADE DE ECONOMIA





---

COMPREENSÃO DA INFLUÊNCIA DAS PME CLIENTES NAS  
PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA DA  
INDÚSTRIA TÊXTIL

**Telma Lopes Parada | 201101140**

---

Dissertação

Mestrado em Marketing

---

Orientado por

**Professora Doutora Amélia Maria Pinto da Cunha Brandão**

---

2023

## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à minha orientadora, Professora Dra. Amélia Brandão, pelo apoio e partilha de conhecimento durante a realização deste trabalho.

Aos meus pais, cujo apoio incondicional foi crucial nesta e em todas as etapas da minha vida.

Ao Gonçalo, por acreditar que sou capaz de tudo a que me proponho fazer, pela paciência nos momentos mais difíceis, pelo incentivo constante e amor incondicional.

Às minhas colegas de mestrado e amigas, Mariana e Adriana, por partilharem esta caminhada ao meu lado, tornando-a mais leve e enriquecedora.

A todos os entrevistados que participaram neste estudo, os vossos contributos foram valiosos para a concretização deste trabalho.

E por último, à minha avó, um pilar essencial no que sou hoje, que assistiu ao início, mas não ao fim deste projeto.

## **Resumo**

Este estudo procurou perceber a influência que os clientes de menor dimensão exercem na implementação de práticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) adotadas pelas empresas fornecedoras no mercado B2B dentro do setor industrial têxtil. Para isso, a investigação seguiu uma metodologia qualitativa de carácter exploratório aplicada através de entrevistas realizadas a 8 fornecedores do setor têxtil em Portugal. Os dados foram depois submetidos a uma análise de conteúdo temática com recurso ao software NVIVO.

Os resultados revelam que há uma tendência de cooperação e parceria entre fornecedores e clientes, com foco na transparência e rastreabilidade dos processos. Apesar de algum ceticismo relacionado com o rigor das certificações, os dados indicam que estas são consideradas ferramentas valiosas por parte dos clientes para garantir as práticas de sustentabilidade.

Este estudo oferece contributos valiosos para a academia e empresas dentro do setor têxtil ao fornecer uma compreensão mais profunda da relação cliente-fornecedor no contexto da RSC.

**Palavras-chave:** Responsabilidade Social Corporativa (RSC), relação cliente-fornecedor, indústria têxtil, mercado B2B

## **Abstract**

This study aims to understand the influence that smaller clients exercise on the implementation of Corporate Social Responsibility (CSR) practices adopted by the suppliers in the B2B market within the textile industry. For this purpose, the research follows an exploratory qualitative approach through interviews conducted with 8 textile suppliers in Portugal. Collected data were then submitted to a thematic content analysis using NVIVO software.

The results reveal a trend of cooperation and partnership between suppliers and clients with a focus on transparency and traceability of the processes. Despite some skepticism regarding the certification's accuracy, the data indicate that these are considered valuable tools by clients to ensure that sustainability practices are exercised.

This study offers valuable contributions to the academy and to the companies within the textile industry by providing a deeper understanding of the client-supplier relationship in the context of CSR.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility (CSR), client-supplier relationship, textile industry, B2B market

## Índice

Agradecimentos .....	i
Resumo .....	ii
Abstract.....	iii
Índice .....	iv
Lista de tabelas .....	vi
Lista de figuras .....	vi
1. Introdução.....	1
2. Revisão da Literatura .....	4
2.1. Responsabilidade Social Corporativa .....	4
2.2. Sustentabilidade na indústria têxtil e moda.....	5
2.3. Relação Cliente-Fornecedor.....	8
3. Metodologia .....	11
3.1. Objetivo e questão de investigação.....	11
3.2. Metodologia de investigação .....	11
3.3. Elaboração do guião para a entrevista semi-estruturada .....	12
3.4. Amostra .....	12
3.5. Tratamento e análise dos dados.....	14
4. Análise dos Resultados .....	18

4.1. A Responsabilidade Social Corporativa nas empresas do setor têxtil português .....	20
4.2. Certificações .....	22
4.3. Vantagens e desafios na implementação de práticas de RSC .....	24
4.4. Motivações para a implementação de práticas de RSC.....	29
4.5. A relação dos fornecedores têxteis com os seus clientes .....	32
5. Conclusões .....	36
5.1. Contributos para a academia .....	36
5.2. Implicações para a gestão .....	37
5.3. Limitações e sugestões para investigação futura .....	38
6. Referências bibliográficas.....	40
Apêndices .....	46
Apêndice 1 – Guião da entrevista semi-estruturada .....	46

## **Lista de tabelas**

Tabela 1 - Características da amostra por área de negócio e função.....	13
Tabela 2 - Temas definidos através da análise de conteúdo dedutiva .....	15
Tabela 3 - Temas definidos através da análise de conteúdo indutiva .....	15
Tabela 4 - Resultados da codificação .....	18
Tabela 5 - Desafios na implementação de práticas de RSC .....	28

## **Lista de figuras**

Figura 1 - Relação dos clientes de dimensão menor com os seus fornecedores na implementação de práticas de RSC .....	35
--	----

## 1. Introdução

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) é um tópico que tem suscitado cada vez mais interesse no mundo empresarial (Blenkhorn & MacKenzie, 2017; Jia et al., 2021).

No mundo atual, com a globalização e com as pressões políticas e sociais, as empresas têm responsabilidades que ultrapassam o exigido por lei e as suas funções a nível da economia. As funções social e ambiental juntam-se à função económica e as empresas passam a ter também como foco perceber como podem ser benéficas para a sociedade com o objetivo de criar um equilíbrio entre as exigências a nível económico, social e ambiental (de Abreu, 2015; Jenkins, 2006).

A indústria têxtil está muito associada ao impacto ambiental negativo que produz devido aos recursos que explora e também à associação a condições de trabalho inadequadas (Brydges et al., 2022; Garcia-Torres et al., 2022; SanMiguel et al., 2021). Estima-se que esta indústria seja responsável por 10% das emissões de carbono a nível mundial (Parlamento Europeu, 2022).

De acordo com um relatório publicado pela Agência Europeia do Ambiente (2022), para produzir todo o vestuário, calçado e têxteis lar adquiridos pelos agregados familiares da União Europeia em 2020, foram usadas o equivalente a 391kg de matérias-primas primárias por pessoa, sendo que 40% deste valor é atribuído apenas ao vestuário, e foram necessários cerca de 4.000 milhões de m<sup>3</sup> de água para a sua produção, tornando os têxteis a quinta categoria de maior consumo na Europa em termos de uso de matéria-prima e a terceira em consumo de água.

A necessidade de mudança constante através de novos produtos, novos materiais e tendências ditadas pela *fast fashion* em conjunto com a pressão pelos preços baixos são barreiras para a implementação de práticas de sustentabilidade (de Abreu, 2015). Por outro lado, o aumento da consciência dos consumidores para a sustentabilidade, nomeadamente o facto de estarem dispostos a pagar mais por produtos de empresas responsáveis a nível social e ético (Bielawska, 2022), leva a que os *stakeholders* envolvidos, como as marcas de moda e as entidades reguladoras, criem pressão nos seus fornecedores e sejam motivadores para a implementação de práticas de RSC (de Abreu, 2015).

A urgência na alteração da forma como é produzido o vestuário leva a que os organismos governamentais criem também pressão na indústria para a adoção de RSC. A Comissão Europeia incluiu no pacote de propostas centradas no Pacto Ecológico Europeu medidas específicas para promover a sustentabilidade e circularidade dos têxteis, como a implementação de passaportes digitais para cada produto com informações claras sobre a produção e rastreabilidade da peça de roupa e a sensibilização para a redução do número de coleções lançadas por ano (Comissão Europeia, 2022).

O foco no setor têxtil português deve-se a vários fatores. De acordo com a Associação Têxtil e Vestuário de Portugal (2019) a indústria têxtil em Portugal tem demonstrado um compromisso com a inovação e sustentabilidade. Além disso, esta é uma das principais indústrias exportadoras do país, representando 10% das exportações de bens, com um destaque significativo dentro da União Europeia, ao garantir 4% da produção e volume de negócios do espaço comunitário e a maior região têxtil da Europa.

Na relação entre os *stakeholders* e as fábricas verifica-se uma assimetria de poder, já que, habitualmente são as marcas de moda que fazem as exigências e impõem os preços às empresas fornecedoras (Mukendi et al., 2020). Quando os fornecedores estão dependentes das empresas clientes cumprem as exigências destes últimos e aplicam com mais facilidade as práticas de RSC. Do mesmo modo, quando o fornecedor é predominante tende a resistir mais às exigências impostas pelo cliente (Touboullic et al., 2014).

A maior parte dos estudos feitos sobre o poder e dependência dos compradores nos fornecedores são focados na influência de grandes empresas compradoras em fornecedores PME (Huang et al., 2022; Talay et al., 2018; Talay et al., 2022). Há, por isso, uma necessidade de estudos que examinem a assimetria de poder nas relações cliente-fornecedor, nomeadamente como os compradores de pequenas médias empresas (PME) implementam práticas de RSC nos fornecedores (Huang et al., 2022).

Assim, considerando a lacuna existente na literatura, este estudo teve como objetivo perceber a influência da relação cliente-fornecedor nas práticas de RSC adotadas pelas empresas fornecedoras no mercado B2B, com foco nas empresas clientes PME e assumindo o contexto do setor industrial têxtil. Para isso, pretende-se dar resposta à seguinte questão de investigação: Como é que as PME clientes influenciam as empresas fornecedoras dentro da indústria têxtil a implementar práticas de RSC?

Ao responder a esta questão o presente estudo visa aferir de que modo a assimetria de poder nas relações cliente-fornecedor influencia a implementação de práticas de RSC e identificar quais as estratégias usadas pelas PME clientes na implementação de práticas de RSC nos seus fornecedores.

O estudo adota uma metodologia qualitativa exploratória, utilizando entrevistas semiestruturadas. Os dados foram analisados recorrendo ao método de análise de conteúdo temática. Com esta análise, espera-se que a investigação contribua para a academia, nomeadamente diminuir a lacuna existente na literatura, enriquecer a teoria existente sobre RSC no mercado B2B e contribuir para a diversificação das investigações existentes em contextos e setores/indústrias específicas. Para além disso, espera-se contribuir para a gestão ao ajudar os profissionais de marketing da indústria têxtil e moda a uma melhor compreensão sobre o poder da relação cliente-fornecedor e com isto favorecer a criação de estratégias de RSC eficazes.

Além da introdução, presente na secção 1, este relatório está estruturado da seguinte forma: na secção 2 é apresentada a revisão da literatura feita com base nos conceitos centrais que serviram de base ao estudo, na secção 3 é explicada a metodologia utilizada bem como a questão de investigação e objetivos do estudo. Na secção 4 são apresentados e discutidos os resultados e, por último, na secção 5 apresentam-se as conclusões do estudo que incluem os contributos teóricos e práticos bem como as limitações do estudo e sugestões para investigações futuras.

## 2. Revisão da Literatura

No presente capítulo é realizada uma análise da literatura onde são discutidos os conceitos que serviram de base a este estudo. O capítulo divide-se em 3 partes: em 2.1 é apresentado o conceito de Responsabilidade Social Corporativa; em 2.2 é discutida a sustentabilidade na indústria têxtil e moda, nomeadamente as principais definições e a importância da cadeia de produção na sustentabilidade. Por último, na secção 2.3 são analisadas as características da relação cliente-fornecedor com particular foco na assimetria de poder.

### 2.1. Responsabilidade Social Corporativa

A Responsabilidade Social Corporativa pode ser definida como as práticas e políticas voluntárias de uma empresa que visam melhorar o bem-estar social, tendo em consideração as expectativas dos *stakeholders* e os três pilares da sustentabilidade, conhecidos como *Triple Bottom Line*, que englobam o desempenho económico, social e ambiental da empresa (Aguinis & Glavas, 2012; Jia et al., 2021; Kotler & Lee, 2008; Purvis et al., 2019). Estas práticas passam pelo investimento nos recursos humanos, nas boas relações com os *stakeholders* e na proteção ambiental, que potenciam a valorização da imagem da empresa (Bielawska, 2022) e levam ao aumento de vendas e à redução de custos (Blenkhorn & MacKenzie, 2017).

Apesar da RSC não ser um conceito novo e de muitas empresas adotarem medidas neste sentido, nos últimos anos assistiu-se a um aumento do interesse dos diferentes *stakeholders*, como os clientes, fornecedores, colaboradores e autoridades locais, que influenciam as empresas e tornam a gestão da RSC necessária para desenvolver e implementar uma estratégia de negócio eficaz (Bielawska, 2022; Dahlsrud, 2008; de Abreu, 2015).

Para além disso, também a pressão governamental, nomeadamente a necessidade de cumprir determinadas regulamentações, as necessidades dos funcionários, a consciencialização sobre a importância deste tipo de práticas e os valores da empresa influenciam e motivam à adoção de práticas de RSC (Aguinis & Glavas, 2012; Delmas & Toffel, 2004).

Estas medidas devem ser incorporadas e integradas em cada um dos elementos do negócio (Jenkins, 2006) numa abordagem integrativa entre a empresa e o cliente de forma a garantir que as perspetivas deste são incluídas no processo e, desta forma, obter uma reação positiva

(Kuokkanen & Sun, 2020). Para além disso, é importante ter em consideração o tamanho da empresa e o setor de atuação quando se desenvolvem políticas e ferramentas de RSC, visto que diferentes empresas dão prioridade a diferentes tipos de práticas de RSC (Jenkins, 2006).

De acordo com Bielawska (2022), os benefícios mais frequentes para as pequenas e médias empresas na implementação de RSC são: o impacto positivo na performance financeira, a melhoria da imagem da empresa, o aumento da notoriedade e do reconhecimento no mercado, o fortalecimento do posicionamento competitivo, o aumento da atratividade e retenção de talento, o aumento da lealdade e aceitação dentro dos clientes e o aumento da reputação do dono e família dentro da comunidade.

Jenkins (2006) apresenta quatro etapas para promover a RSC interna e externa em empresas PME. A primeira é a compreensão da RSC e adaptação do conceito ao negócio, isto é, explicar de forma prática e perceptível o que é a RSC e quais os passos que as empresas podem adotar para implementar estas práticas. A segunda etapa é definir as atividades de RSC apropriadamente, por exemplo verificar a área de maior impacto da PME e desenvolver atividades de RSC direcionadas a essa área de atuação de forma que a progressão seja gradual. A terceira etapa é encarar as dificuldades como desafios e perceber que, apesar dos recursos limitados, as PME têm características que ajudam à adoção de RSC, como a flexibilidade e a estrutura hierárquica ser, a maior parte das vezes, mais pequena.

A quarta e última etapa passa por educar as PME para os benefícios, tangíveis e intangíveis, da implementação de práticas de RSC e como pode ser vantajoso para a empresa ter a iniciativa na adoção destas práticas em vez de esperar até ser pressionada pelos *stakeholders*.

## **2.2. Sustentabilidade na indústria têxtil e moda**

Em 1987, a *World Commission on Environment and Development*, definiu o desenvolvimento sustentável como “*o desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades*”.

Kapitan et al. (2019) identifica cinco dimensões de sustentabilidade no mercado B2B:

- Credibilidade na sustentabilidade – que está relacionada diretamente com as certificações e com o envolvimento da empresa nas práticas de sustentabilidade de forma transparente evitando o *greenwashing*.
- Impacto ambiental – que se refere ao compromisso da empresa com as práticas ambientais, tais como reduzir o impacto ambiental dos processos e da produção, minimizar o desperdício e fazer reciclagem.
- Consideração dos *stakeholders* – ao considerar *stakeholders*, como as comunidades locais e os diferentes intervenientes da cadeia de fornecedores, como parte das atividades e apoios da empresa
- Eficiência dos recursos – tanto energéticos, através da eficiência energética, como dos recursos, através da utilização das matérias-primas ou otimização dos processos de produção.
- Filosofia holística – que se refere à atitude da empresa no que respeita à sustentabilidade. Se a empresa estiver focada apenas nas vendas, é possível que a sustentabilidade não esteja tão presente. Já se o foco for a sustentabilidade, é mais provável que estas empresas adotem mais facilmente determinadas práticas de sustentabilidade.

Nos últimos anos a sustentabilidade tornou-se num tópico central de grande importância para a indústria têxtil com o aumento das questões sociais e ambientais à volta da produção de vestuário e do interesse do consumidor pelas práticas de sustentabilidade (Dabas & Whang, 2022; Perry & Towers, 2013; SanMiguel et al., 2021).

A sustentabilidade na indústria têxtil e moda surge como os comportamentos ou vestuário que são de alguma forma menos prejudiciais às pessoas ou ao planeta e está interligada a outros conceitos como *slow fashion*, *eco-fashion* e *ethical fashion* (Henninger et al., 2016; Mukendi et al., 2020).

Henninger et al. (2016) refere que *ethical fashion* é um conceito que abrange várias características como roupas consideradas eco-, isto é, feitas com materiais orgânicos e/ou reciclados, contexto em que as peças são produzidas e descartadas e condições de trabalho dos fornecedores envolvidos.

Para Clark (2008), *slow fashion* é usado para identificar práticas de moda sustentável que, como têm por base uma abordagem lenta, possibilitam formas mais sustentáveis de design, produção, consumo e uso.

A cadeia de produção e fornecedores desempenha um papel fundamental no estudo da sustentabilidade na indústria têxtil e moda. Esta é uma componente essencial para tornar um produto mais sustentável, especialmente quando se observa que cerca de 80% do impacto total dos têxteis na mudança climática ocorre na fase de produção. Assim, cada etapa da cadeia de produção influencia diretamente a sustentabilidade do produto final (Kumar & Rahman, 2015; Mukendi et al., 2020; Parlamento Europeu, 2022).

A pressão dos preços baixos, a constante necessidade de novos produtos e a complexidade da cadeia de fornecedores, que assenta a maior parte das vezes em subcontratados dificultando o controlo e transparência, são fatores que dificultam a implementação de RSC neste setor (Perry & Towers, 2013). McWilliams & Siegel (2001) apontam também como dificuldades o possível aumento de custos, como os custos fixos, os custos associados a materiais ou serviços mais sustentáveis, custos de mão-de-obra, já que poderá ser necessário alocar funcionários à gestão das medidas de RSC, e o possível aumento de custos de produção. Já a possibilidade de redução de custos relacionada com os materiais usados, gestão de resíduos, a obrigação moral dos envolvidos e o envolvimento dos *stakeholders*, especialmente os clientes, nos diálogos sobre a RSC, são considerados argumentos que facilitam a introdução de RSC nesta indústria (de Abreu, 2015).

As marcas tendem a procurar reconhecimento oficial em entidades externas para garantir que as normas são cumpridas e a sustentabilidade é comunicada ao consumidor. Para isso, recorrem a certificações que comprovam, por exemplo, que o processo de produção é mais amigo do ambiente devido à redução da utilização de químicos, ou, através da implementação de códigos de conduta ou auditorias de terceiros (Brydges et al., 2022). No entanto, muitas das vezes estas certificações não são feitas de forma rigorosa devido à alteração dos parâmetros de certificação ou da não transparência e da falta de compromisso da cadeia de fornecimento, o que leva a que, tanto o consumidor, como as marcas, duvidem das agências de certificação e das etiquetas eco (Brydges et al., 2022). Assim, a relação de transparência e confiança entre todos os envolvidos é fundamental (Brydges et al., 2022; Joy & Peña, 2017; Mukendi et al., 2020). Mukendi et al. (2020) refere ainda, mais do que continuar a incidir nas

auditorias, seria relevante a criação de redes para os fornecedores partilharem informações, entre as quais, sugestões de práticas mais sustentáveis e adequadas, e que possibilitassem trabalhar em conjunto em inovação e na resolução dos problemas de forma a promover uma evolução sustentável de toda a cadeia de fornecedores do setor. A comunicação das medidas de RSC e dos compromissos de sustentabilidade assumidos pelas empresas é fundamental não apenas para manter os clientes informados, mas também como uma estratégia de diferenciação do produto e empresa (McWilliams & Siegel, 2001). Esta transparência, especialmente em relação à rastreabilidade dos processos e do produto, reforça a confiança dos *stakeholders*, assegurando que a sustentabilidade está integrada em toda a cadeia de produção (Gelderman et al., 2021).

No que respeita à sustentabilidade no processo de produção do produto acabado, Lee (2017) refere que se devem considerar alternativas que permitam economizar mão-de-obra, material e uso de energia. No entanto, tendo em conta que o processo de confeção é algo que requer conhecimentos técnicos, é difícil automatizar recorrendo à tecnologia.

O processo de produção de vestuário é tradicionalmente constituído por múltiplos intervenientes, como fábricas que se limitam a cortar e confeccionar o produto sem qualquer intervenção nos restantes processos. Isto leva a que as relações comerciais sejam orientadas para o preço e de curto prazo. Todavia, atualmente começa-se a verificar uma modernização na indústria que resulta em fornecedores capazes de fornecer soluções mais completas sem a necessidade de tantos intervenientes no processo, o que leva a uma diminuição da assimetria de poder entre cliente-fornecedor e à possibilidade de combater a pressão dos preços baixos e os restantes inibidores de RSC (Perry & Towers, 2013).

### **2.3. Relação Cliente-Fornecedor**

As relações entre cliente-fornecedor acontecem quando uma empresa fornece bens ou serviços a outra e são formadas para gerir a interdependência entre empresas, nomeadamente para aceder a recursos que não têm acesso dado que nenhuma organização é autossuficiente (Cabral et al., 2020; Touboullic et al., 2014). Meehan & Wright (2012) defendem que a origem do poder no contexto cliente-fornecedor tem por base um conjunto de variáveis como o

contexto organizacional, características individuais dos compradores e fornecedores e as interações focadas na relação e nos seus resultados.

A relação cliente-fornecedor pode ser caracterizada por confiança e respeito mútuos quando as duas partes, fornecedores e clientes, dão igual importância às práticas de RSC. Desta forma, aumentam a probabilidade de sucesso e reconhecimento das operações comerciais de cada uma das partes (Jia et al., 2021). No entanto, esta colaboração pode, muitas vezes, levar a oportunismo por uma das partes, principalmente quando é necessário que os parceiros de negócios partilhem conhecimentos sobre as suas atividades, o que leva a que a confiança seja um elemento central na relação B2B (Andersen & Kumar, 2006).

O poder na relação B2B depende da importância comercial e operacional do recurso e da disponibilidade de alternativas para obter esse mesmo recurso e afeta vários aspetos das relações, como a confiança, a colaboração e os níveis de conflito. Habitualmente a relação cliente-fornecedor com base no poder é percebida como negativa porque a empresa mais fraca está numa posição mais vulnerável e pode aceitar determinadas exigências da outra parte com receio de perda de negócio (Nyaga et al., 2013; Touboullic et al., 2014). No entanto, quando a relação de poder acontece numa cadeia de produção sustentável, esta pode ser alterada de abusiva para de cooperação entre as duas partes (Touboullic et al., 2014). As empresas que promovem bons relacionamentos com os seus fornecedores, particularmente através de comunicação eficaz e de confiança, obtêm respostas positivas e potenciam um ambiente benéfico para todas as partes (Nyaga et al., 2013).

Kumar & Rahman (2015) indicam que para termos uma cadeia de fornecedores sustentável, os clientes desempenham um papel fundamental nesse processo. Para isso, devem começar por seleccionar criteriosamente os fornecedores, com base em parâmetros previamente definidos, como por exemplo práticas adotadas pelos fornecedores ou a eficiência no uso de recursos. Em seguida, é crucial desenvolverem atividades com esses fornecedores de forma a esclarecer e consciencializar para as questões de sustentabilidade e de forma a estabelecer uma relação de parceria e confiança. Por último, como a sustentabilidade é um processo contínuo, deve ser implementado um sistema de medição do desempenho dos fornecedores através de um acompanhamento próximo para garantir a sustentabilidade da cadeia de fornecedores.

A experiência e a reputação são fatores importantes para aumentar a disposição de uma empresa em adaptar-se aos processos sugeridos pelos seus parceiros. Já as ações coercivas, através de ameaças ou punições, têm um forte poder negativo nos relacionamentos dentro da cadeia de fornecimento, impossibilitando, muitas vezes, o comportamento colaborativo entre cliente-fornecedor. Apesar de, numa fase inicial, a parte dominante ganhar vantagem com a coação, a longo prazo estes comportamentos são contraproducentes e diminuidores de criação de valor (Nyaga et al., 2013).

Além disso, os comportamentos coercivos não são benéficos quando o objetivo é potenciar a transparência e aumentar a rastreabilidade da cadeia de fornecedores. Pelo contrário, o poder baseado na recompensa, através de incentivos positivos, tem-se mostrado mais eficaz. Quando este tipo de poder é exercido, os fornecedores estão mais dispostos a partilhar dados, fortalecendo a relação cliente-fornecedor (Gelderman et al., 2021).

Esta assimetria de poder leva a uma dependência entre as organizações que se altera ao longo do relacionamento. Jap & Anderson (2007) verificaram que, na generalidade, a dependência é menor no início do relacionamento e mais acentuada na fase de desenvolvimento e maturidade da relação já que, nestas fases, as empresas estão mais dispostas a assumir riscos e a investir no relacionamento aumentando a confiança mútua.

No setor têxtil e moda assiste-se a uma assimetria de poder onde os grandes compradores exercem uma influência significativa sobre os fornecedores, que são geralmente empresas mais pequenas (Talay et al., 2022). Esta disparidade de poder interfere com o desenvolvimento de produtos sustentáveis. Quando a assimetria é mais restritiva, a influência é negativa. Se considerarmos uma assimetria de poder onde há espaço para a colaboração, esta influência pode ser mais positiva (Talay et al., 2022).

### **3. Metodologia**

Após a revisão da literatura e da identificação da lacuna existente na literatura, este capítulo explica o objetivo e a questão de investigação e descreve a metodologia escolhida para o estudo.

#### **3.1. Objetivo e questão de investigação**

Este estudo tem como principal objetivo perceber a influência da relação cliente-fornecedor nas práticas de RSC adotadas pelas empresas fornecedoras no mercado B2B, com foco nas empresas clientes PME e assumindo o contexto do setor industrial têxtil. Assim sendo, pretende-se responder à questão de investigação:

**Como é que as PME clientes influenciam as empresas fornecedoras dentro da indústria têxtil a implementar práticas de RSC?**

A resposta à questão de investigação permitirá perceber de que modo a assimetria de poder nas relações cliente-fornecedor influencia a implementação de práticas de RSC e identificar quais as estratégias usadas pelas PME clientes na implementação de práticas de RSC nos seus fornecedores.

#### **3.2. Metodologia de investigação**

Este é um estudo de carácter exploratório com abordagem qualitativa. A metodologia qualitativa visa explorar e compreender o significado que grupos ou indivíduos atribuem a um problema social ou humano (Creswell, 2009) e a literatura evidencia uma necessidade de mais estudos qualitativos para uma melhor compreensão dos mecanismos de RSC (Aguinis & Glavas, 2012).

O instrumento para a recolha de dados é a entrevista semiestruturada pois pretende-se ter acesso a informação rica, complexa e profunda já que, apesar de haver alguma estruturação, o entrevistado tem liberdade de resposta na sua própria linguagem preservando a complexidade da entrevista, havendo ainda espaço para questões que não foram previamente definidas tendo em consideração o fluxo da conversa entre o entrevistador e o entrevistado (Clark et al., 2021; Esteves & Azevedo, 1998).

Para isso, foi elaborado previamente um guião de forma que, apesar do carácter dinâmico deste tipo de entrevista, as mesmas questões sejam abordadas em todas as entrevistas (Clark et al., 2021).

### **3.3. Elaboração do guião para a entrevista semi-estruturada**

O guião da entrevista inicia com uma introdução ao tema do estudo e à explicação de alguns conceitos base bem como ao esclarecimento de como será feita a recolha e tratamento dos dados. A introdução termina com a confirmação que o entrevistado aceita o procedimento e se dá o seu consentimento informado para a gravação e posterior análise e tratamento dos dados.

Seguem-se algumas perguntas para obtenção de informações relacionadas com as características do entrevistado e da empresa.

Posteriormente, o guião está dividido em três grupos de questões, elaboradas tendo em consideração a revisão da literatura, usadas de forma flexível de acordo com o discurso do entrevistado com o principal objetivo de responder à questão de investigação (Apêndice 1).

### **3.4. Amostra**

A entrevista foi dirigida a fornecedores da indústria têxtil em Portugal, de forma a obter uma perspetiva profunda e real de quem atua dentro da indústria, e a seleção dos entrevistados foi feita de forma intencional, tendo como objetivo entrevistar responsáveis pelas áreas de RSC que têm contacto direto com os clientes, tais como, responsáveis pela área de sustentabilidade da empresa, comerciais e responsáveis pela gestão da empresa. A

identificação e contacto dos entrevistados foi feita através da rede de contactos profissionais da investigadora e da rede social LinkedIn. A descrição das características da amostra pode ser consultada na tabela 1.

**Tabela 1 - Características da amostra por área de negócio e função**

<b>Empresa</b>	<b>Área de Negócio</b>	<b>Entrevistado/a (código)</b>	<b>Função na empresa</b>
<b>A</b>	Confeção de peças de vestuário	A1	Comercial
<b>B</b>	Produtores de malhas circulares	B1	Responsável pela gestão da empresa
<b>C</b>	Confeção de peças de vestuário	C1	Técnico de qualidade (departamento auditorias/sustentabilidade)
<b>D</b>	Fabricante de tecidos e malhas	D1	Diretor de negócios
<b>E</b>	Confeção de peças de vestuário	E1	Comercial
<b>F</b>	Fornecedor vertical (desde o fio até ao produto acabado)	F1	Responsável pela Higiene, Segurança e Sustentabilidade
<b>G</b>	Agência têxtil (malhas circulares)	G1	Departamento Sustentabilidade e Inovação
<b>H</b>	Confeção de peças de vestuário	H1	Responsável pela gestão da empresa

### 3.5. Tratamento e análise dos dados

As entrevistas foram realizadas por videochamada através do Microsoft Teams ou Google Meets e foram gravadas para serem posteriormente transcritas e submetidas a análise com recurso ao software Nvivo para auxílio na codificação, organização e classificação obtida na recolha de dados. Foram seguidas as diretrizes relacionadas com o ponto de saturação na pesquisa qualitativa (Guest et al., 2020), em que se estabeleceu um tamanho base de quatro entrevistas, um comprimento de execução de duas entrevistas e o limite para nova informação de  $\leq 5\%$ . Na oitava entrevista registou-se 2,86% de novos temas sendo atingido o ponto de saturação dos dados determinando assim o tamanho da amostra, tendo em consideração que a possibilidade de obter novos temas e nova informação a partir de novos dados deixa de ser viável.

Os dados foram analisados recorrendo ao método de análise de conteúdo temática, que identifica, analisa e estuda determinados temas presentes nos dados recolhidos (Braun & Clarke, 2006).

Desta forma, são identificadas categorias que se relacionam com o estudo através da leitura exaustiva das entrevistas e agrupadas ou codificadas em palavras-chave (Miles et al., 2014; Seidman, 2019). A codificação é uma análise profunda e uma interpretação dos significados dos dados recolhidos (Miles et al., 2014). Esta fase requer uma revisão constante dos temas e subtemas de forma que, no final, estes sejam concisos e diretos (Braun & Clarke, 2006).

Foram usadas as técnicas de análise de conteúdo dedutiva e indutiva (Azungah, 2018). Inicialmente foi usada uma abordagem dedutiva, isto é, foram definidos temas e subtemas com base na literatura existente sobre o tópico (Tabela 2) e, posteriormente, uma abordagem indutiva onde, através da leitura detalhada das entrevistas foram acrescentados novos temas e subtemas de forma a garantir que todos os aspetos importantes dos dados são registados (Azungah, 2018) (Tabela 3).

*Tabela 2 - Temas definidos através da análise de conteúdo dedutiva*

<b>Temas</b>	<b>Subtemas</b>
<b>Responsabilidade Social Corporativa</b>	Certificações
	Controlo das práticas de RSC
	Dificuldades na implementação de RSC
	Medidas de RSC ambientais
	Medidas de RSC sociais
	Vantagens na implementação de medidas de RSC
<b>Indústria têxtil</b>	Subcontratados na indústria têxtil
<b>Relação com os clientes</b>	Interesse dos clientes em RSC
	Pressão dos clientes
	Dimensão dos clientes que colocam pressão para a RSC
	Dependência dos clientes

*Tabela 3 - Temas definidos através da análise de conteúdo indutiva*

<b>Temas</b>	<b>Subtemas</b>
<b>Responsabilidade Social Corporativa</b>	Análise do ciclo de vida do produto
	Ceticismo sobre as práticas de RSC
	Competitividade empresarial
	Cultura organizacional

	Custo social
	Energias renováveis
	Gestão de produtos químicos
	Gestão de resíduos
	Otimização do consumo de energia
	Preferência por materiais naturais
	Processos sustentáveis
	Reciclagem
	Redução do consumo de recursos
	Reutilização de materiais
	Atividades extra
	Benefícios para os funcionários
	Caixa de sugestões e reclamações
	Criação de novos postos de trabalho
	Doações à comunidade
	Gratificação aos funcionários
	Programas de formação para os funcionários
	Práticas de trabalho justas
	Motivações próprias
	Medidas de RSC sociais
	Mudança nos mercados
	Parcerias com os fornecedores
	Regulamentações europeias
<b>Indústria têxtil</b>	Desigualdades no setor têxtil
	Intervenientes no processo produtivo

	Problemas com os fornecedores
<b>Relação com os clientes</b>	Preço
	Feedback dos clientes sobre as práticas de RSC
	Influência do volume de negócio
<b>Marketing de sustentabilidade</b>	Comunicação das práticas de sustentabilidade
	<i>Greenwashing</i>
	Vantagem competitiva

#### 4. Análise dos Resultados

Neste capítulo são apresentados, analisados e discutidos os resultados obtidos na recolha de dados que irão permitir dar resposta à questão de investigação. O capítulo está dividido em 6 partes: a Responsabilidade Social Corporativa nas empresas do setor têxtil português (secção 4.1), as certificações (4.2), vantagens e desafios na implementação de práticas de RSC (secção 4.3), motivações para a implementação de práticas de RSC (4.4), por último, a relação dos fornecedores têxteis com os seus clientes (4.5). A tabela 4 apresenta os resultados da codificação.

*Tabela 4 - Resultados da codificação*

<b>Temas</b>	<b>Subtemas</b>	<b>Fontes</b>	<b>Referências</b>
<b>Responsabilidade Social Corporativa</b>	Análise do ciclo de vida do produto	1	1
	Certificações	8	28
	Ceticismo relativamente à prática de RSC	4	6
	Competitividade empresarial	1	1
	Controlo das práticas de RSC	8	19
	Cultura organizacional	2	4
	Custo social	1	1
	Dificuldades na implementação de RSC	8	16
	Medidas RSC ambientais	8	20
	a) Energias renováveis	5	5
	b) Gestão de produtos químicos	1	1
	c) Gestão de resíduos	1	1
	d) Otimização do consumo de energia	2	3

	e) Preferência por materiais naturais	1	1
	f) Processos sustentáveis	1	1
	g) Reciclagem	6	8
	h) Redução do consumo de recursos	2	3
	i) Reutilização de materiais	1	1
	Medidas RSC sociais	7	23
	a) Atividades extra	2	2
	b) Benefícios para os funcionários	3	4
	c) Caixa de sugestões e reclamações	1	1
	d) Criação de novos postos de trabalho	1	1
	e) Doações à comunidade	2	3
	f) Gratificação aos funcionários	2	2
	g) Programas de formação para os funcionários	2	2
	h) Práticas de trabalho justas	4	4
	Motivações próprias	4	5
	Mudança nos mercados	1	1
	Parcerias com os fornecedores	4	4
	Regulamentações europeias	1	2
	Vantagens na implementação de medidas RSC	6	7
<b>Indústria têxtil</b>	Desigualdade no setor têxtil	1	1
	Intervenientes no processo produtivo	5	6
	Problemas com fornecedores	1	1
	Subcontratados na indústria têxtil	8	14

<b>Relação com os clientes</b>	Dependência dos clientes	7	9
	Dimensão dos clientes que colocam pressão para RSC	8	10
	Feedback dos clientes sobre as práticas de RSC	2	2
	Influência do Volume de Negócio	1	1
	Interesse em RSC	8	20
	Pressão dos clientes	8	33
	Preço	3	5
<b>Marketing de sustentabilidade</b>	Comunicação das práticas de sustentabilidade	1	1
	<i>Greenwashing</i>	1	2
	Vantagem competitiva	2	3

#### 4.1. A Responsabilidade Social Corporativa nas empresas do setor têxtil português

É importante começar por perceber a RSC dentro das empresas do setor têxtil em Portugal. De acordo com os resultados e como referenciado pela literatura (Bielawska, 2022; Dahlsrud, 2008), tem-se assistido a um aumento do interesse pela RSC na medida em que as empresas, tanto as fábricas entrevistadas como os subcontratados e fornecedores, estão mais conscientes ao nível da sustentabilidade e obrigação moral (Aguinis & Glavas, 2012; de Abreu, 2015).

Todas as empresas entrevistadas já adotam algumas práticas de RSC, sendo o foco principal, no caso das medidas ambientais, a reciclagem e as energias renováveis, que remetem para a importância atual da economia energética (Lee, 2017):

*“Já há algum tempo que fazemos reciclagem de plásticos, papel e restos de tecidos.” (H1)*

*“A nível dos resíduos, temos uma política de reciclagem implementada, ou seja, recuperamos e identificamos e segregamos ao longo de todo o processo todos os resíduos (...) e entenda-se por resíduos, não só resíduos físicos,*

*do processo produtivo, portanto desperdícios de fibras, desperdício de tecidos, mas também influentes, águas, líquidos, tudo o que seja resultante do processo produtivo é devidamente segregado, tratado e canalizado para aquilo que é o destino definido por lei.” (D1)*

*“Procuramos (...) a obtenção de energia de forma mais sustentável, recorrendo a recursos, recursos naturais ou a recursos que nos permitam emissões neutras de CO2.” (F1)*

As alternativas ao uso de energia que permitam potenciar a sustentabilidade no processo de produção, são obtidos através da instalação de painéis solares (B1, D1, E1, H1) bem como através do uso e energia da biomassa (D1, F1) que, para além da questão ambiental, acabam por “reduzir o consumo de energia elétrica” (D1) e “atenuar os gastos” (H1). Esta diminuição nos custos da empresa é, segundo de Abreu (2015), um dos pontos que potenciam a adoção de medidas de RSC na indústria.

Estas práticas estão alinhadas com as dimensões de sustentabilidade identificadas por Kapitan et al. (2019). Se a reciclagem, implementada por H1 e D1 demonstra um enfoque na dimensão do impacto ambiental, o uso de energias renováveis reflete a dimensão da eficiência de recursos, promovendo a sustentabilidade nos processos de produção.

No que se refere a medidas de carácter social, o compromisso com práticas de trabalho justas, demonstra a importância da dimensão da consideração dos *stakeholders* assinalada por Kapitan et al. (2019):

*“O respeito pelos trabalhadores (...), ou seja, respeitamos tudo o que seja as normas e diretrizes nacionais e internacionais sobre legislação laboral.” (D1)*

*“A nível de remuneração está tudo de acordo com as várias categorias e não se fazem ou não é prática fazer horas extras.” (C1)*

Além disso, a gratificação monetária (B1, C1), os programas de formação para os funcionários (A1, E1), os benefícios para os funcionários (C1, D1, E1) e as atividades extra (B1, E1) demonstram uma preocupação com os *stakeholders* internos:

*“Temos fruta gratuita para os colaboradores (...) alguns protocolos com algumas óticas, farmácias (...) com o Trofa Saúde.” (C1)*

*“Criámos um pequeno ginásio (...) para quem quiser tirar a sua meia hora. Fora isso, também queremos proporcionar, pelo menos uma vez por semana, uma aula de yoga ou pilates” (E1)*

*“Fazemos convívios anuais com todos os funcionários, fazemos sempre um convívio no verão (...) depois o convívio do São Martinho, das castanhas, para os colaboradores e família (...) e voltámos a fazer um convívio aí só para os colaboradores que é o jantar de Natal.” (B1)*

Algumas das empresas entrevistadas consideram os *stakeholders* externos, como as comunidades locais, como parte das atividades e apoios da empresa (Kapitan et al., 2019) e adotaram medidas de caráter social mais voltadas para a comunidade:

*“Oferecemos uma ambulância aos bombeiros da nossa terra toda equipada. Costumamos também colaborar muito com o centro social da nossa freguesia” (B1)*

#### **4.2. Certificações**

As certificações são uma das medidas de RSC adotadas pela maioria das empresas entrevistadas. As duas empresas que ainda não são certificadas (E1, H1) estão a começar o processo de “certificações e auditorias de forma mais contínua e rigorosa” (E1).

As certificações de produto, como a certificação GOTS, OEKO-TEX e GRS, são usadas por seis das oito empresas entrevistadas e as auditorias sociais como a auditoria SMETA, e as certificações de processo, como a certificação ISO 14000 foram também mencionadas nas entrevistas (A1, C1, D1).

Os *stakeholders* estão também cada vez mais envolvidos como motivador principal para a implementação de práticas de RSC na indústria têxtil e vestuário (Bielawska, 2022; Dahlsrud, 2008; de Abreu, 2015). Apesar da incerteza associada à veracidade das certificações (Joy & Peña, 2017), os resultados indicam que os clientes continuam a exigir trabalhar com fábricas certificadas, sendo as certificações usadas para garantir que as normas são cumpridas e a sustentabilidade é comunicada ao consumidor (Brydges et al., 2022):

*“Os próprios clientes estão a exigir. No fundo tem a ver com isso. Nós para trabalharmos com certos clientes temos que ter estas certificações.” (A1)*

*“Se queremos continuar vivos no mercado (...) temos que dar passos. E um desses passos é ter, pelo menos, algumas certificações que vão de encontro às exigências do cliente em relação ao processo de produção das matérias-primas e depois para o nosso próprio processo de produção.” (E1)*

No entanto, os custos elevados levam a que haja *“uma avaliação se compensa ou não obter a certificação (...), mas tendo o interesse do cliente, tendo fornecedores que também podem trabalhar connosco com a certificação, acabamos por nos certificar.” (G1)*

Todas as empresas entrevistadas têm, ou estão em processo para terem, certificações, tanto de produto, como dos processos e sociais. Apesar disso, os resultados demonstram que as opiniões dividem-se quanto ao rigor das certificações e cumprimento dos parâmetros por parte dos envolvidos, o que corrobora que a falta de compromisso da cadeia de fornecimento leva a que as certificações não tenham tanta credibilidade junto das marcas e do consumidor final (Brydges et al., 2022). Os entrevistados B1, E1 e H1 vão de encontro ao discutido na literatura:

*“A auditoria é uma vez no ano (...) e se a própria empresa não tiver a sua consciência bem fincada para a sustentabilidade, não creio que vão ser as auditorias e as certificações que vão obrigar a que as empresas cumpram. Embora aquelas certificações exijam muita coisa, (...) vejo empresas que também têm as certificações e que não têm os mesmos cuidados que nós temos.” (B1)*

*“Algumas partes sim cumprem, outras têm os certificados e não cumprem à risca o que é exigido.” (H1)*

*“As certificações para muitas empresas são simplesmente uma bandeira e depois as práticas (...) são muito más.” (E1)*

Todavia, para a entrevistada G1 *“as normas das certificações são cumpridas desde a mínima coisa à mais abrangente e só assim é que é possível a rastreabilidade. Portanto sim, também não há abertura para estas regras não serem cumpridas.” (G1)* Também na opinião de A1, C1 e F1, a maior parte das empresas seguem os parâmetros e requisitos das certificações.

Para D1, as certificações feitas em Portugal são *“muito rigorosas”* pelo que *“não parece que haja aí lacunas do ponto de vista de controlo ou que haja aí falácias a esse nível”*. No entanto, no que respeita às matérias-primas, nomeadamente ao algodão orgânico produzido noutros países, *“tem que haver muita coisa que está certificada como orgânico e que vem rotulada como orgânico e que não pode ser orgânico.” (D1)*

Esta diversidade de opiniões pode ser justificada pela complexidade da cadeia de fornecedores na medida em que diferentes empresas têm diferentes percepções sobre o rigor das certificações. Assim, torna-se importante a criação de redes de partilha de informação entre fornecedores de forma a promover uma evolução sustentável de toda a cadeia em detrimento da aposta em auditorias, que podem muitas vezes não ser cumpridas (Mukendi et al., 2020).

### 4.3. Vantagens e desafios na implementação de práticas de RSC

Os resultados confirmam que as vantagens da implementação de práticas de RSC são muito abrangentes. O impacto positivo na performance financeira, nomeadamente a redução de custos (Bielawska, 2022; Blenkhorn & MacKenzie, 2017), é a vantagem mais vezes mencionada nas entrevistas o que demonstra que o fator económico tem especial relevância para os fornecedores:

*“Notamos vantagens ao nível de redução de custos.” (F1)*

*“Claro que sim (...) em termos de custos, há sempre uma diminuição de custos com estas medidas, em termos de água, em termos de energia.” (G1)*

Também o fortalecimento do posicionamento competitivo (Bielawska, 2022) é referido pelos entrevistados B1 e D1 como uma *“mais valia competitiva às empresas que demonstrem junto do seu cliente esta performance” (D1)*.

Para H1, uma das vantagens a nível interno é a retenção de talento ao conseguirem *“ter as funcionárias cada vez mais motivadas”*, indo de encontro ao referido na literatura por Bielawska (2022).

A melhoria da relação com os *stakeholders* (Blenkhorn & MacKenzie, 2017) como benefício na adoção de práticas de RSC são confirmadas nos resultados. Os entrevistados assinalam como vantagens manter os clientes atuais satisfeitos e a possibilidade de atração de novos clientes através da comunicação como ferramenta para divulgação das práticas adotadas e como fator de diferenciação (McWilliams & Siegel, 2001):

*“Há as vantagens sociais de conseguirmos que o cliente obtenha aquilo que está à procura.” (G1)*

*“E sabemos que essa tendência também nos pode vir a trazer mais clientes, não é? Porque cada vez mais os clientes também olham para a questão da sustentabilidade.” (F1)*

*“Nós publicitamos nas redes sociais e claro que há muita gente interessada (...) que acaba por nos contactar e que tem a noção que nós somos uma empresa com esses cuidados.” (B1)*

No entanto, e como estudado na literatura, há alguns pontos que dificultam a aplicação de medidas de RSC no setor têxtil, entre eles a pressão dos preços baixos, a constante necessidade de novos produtos e a complexidade da cadeia de fornecedores (Perry & Towers, 2013).

A complexidade da cadeia de fornecedores (Perry & Towers, 2013) é associada pelos entrevistados à dificuldade da rastreabilidade e transparência no processo e à resistência à mudança por parte dos parceiros e subcontratados:

*“O grande desafio é a rastreabilidade, ou seja, nós garantirmos que temos informação sobre todas as origens e todas as operações que se passam fora de portas. E eu refiro-me essencialmente à compra de fio e à compra de fibra, no sentido de nós podermos ter aqui informação objetiva e concreta e registada sobre esse processo.” (D1)*

*“O que às vezes pode estar mais em incumprimento é a parte de confeções e embalamentos que são mais pequeninas, (...) um ambiente mais familiar. E aí é que às vezes há uma complicação a nível de cumprimento com o que é pedido.” (C1)*

*“Talvez não haver às vezes abertura para a partilha de informação, que é um dos problemas na indústria têxtil (...). Nem é o facto de não cumprirem, porque muitas vezes cumprem, só que dificultam a comunicação entre nós.” (G1)*

Esta resistência acontece pela dimensão dos subcontratados e pela dificuldade na partilha de informação e comunicação entre os diferentes intervenientes no processo produtivo dentro do setor. Este cenário reforça a importância da criação de redes de partilha proposta por Mukendi et al. (2020).

Apesar de não estar evidenciado na literatura, nos resultados verificou-se que a resistência à mudança é sentida, não só com os subcontratados, como também internamente com os funcionários:

*“A resistência à mudança é muito complicada por parte das pessoas. Nós tivemos uma situação simples que é a reciclagem (...) temos dois ou três ecopontos espalhados pela empresa e quando chegamos lá está sempre tudo misturado.” (C1)*

*“As dificuldades que nós encontramos muito é as pessoas adaptarem-se às mudanças.” (A1)*

*“Eu acho que a parte mais desafiante mesmo é a parte humana. Por um lado, a falta de sensibilidade que a maior parte das pessoas tem para isso e depois mesmo em estruturas mais pequenas que é o caso da nossa, os conflitos que se geram desnecessariamente.” (E1)*

Esta discrepância entre a literatura e os resultados pode ser explicada ao considerarmos o contexto cultural e o mercado. Enquanto a literatura é focada no mercado do Sri Lanka, esta investigação incide no mercado português e, por isso, as diferentes culturas podem influenciar significativamente as práticas e expectativas de RSC.

Em Portugal observa-se que apesar de todas as empresas entrevistadas recorrerem a subcontratados na sua cadeia de produção, apenas C1 e D1 confirmam que fazem algum controlo para verificar se os parceiros cumprem ou não com os requisitos relacionados com a RSC:

*“Nós fazemos uma ponderação em termos de fornecimento e faturação, trimestralmente, para fazermos o apanhado daqueles que são os subcontratados mais relevantes. Mediante isso, fazemos um acompanhamento para percebermos se está tudo ok. Muito a incidir sobre a responsabilidade social.” (C1)*

*“Nós temos uma relação de muita proximidade com os subcontratados. (...) Nós temos pessoas da nossa equipa que permanentemente estão na casa do subcontratado a acompanhar os processos e, portanto, somos bastante conhecedores das práticas deles e do tipo de trabalho que fazem (...) e não é difícil comprovar e validar que as práticas deles cumprem com aquilo que nós exigimos.” (D1)*

Ainda assim, e em linha com o referido por Perry & Towers (2013), a maioria das empresas (A1, B1, E1, F1, G1, H1) não fazem um controlo das práticas de RSC nos seus subcontratados dificultando a garantia de que as medidas de RSC estejam efetivamente a ser cumpridas:

*“Não são controlados (...) partimos do princípio que também estão a respeitar o mesmo que nós respeitamos.” (A1)*

*“Confiamos que, se nos estão a dizer que a política deles é esta, (...) que vão trabalhar dessa forma” (G1)*

Para F1, o controlo dos parceiros só acontece se exigido e feito *“pelo próprio cliente final, ou seja, o cliente final realiza auditorias sociais para perceber se esse subcontratado está apto e se segue o código de conduta”*.

A diferença observada entre as empresas entrevistadas pode ser atribuída a vários fatores. De acordo com Jenkins (2006), diferentes empresas, dependendo do setor e do seu tamanho, dão prioridade a diferentes tipos de práticas de RSC. As empresas que avaliam continuamente os seus subcontratados, são empresas com uma dimensão maior e que poderão considerar a RSC como uma prioridade estratégica.

Por outro lado, as empresas que promovem bons relacionamentos com os seus fornecedores obtêm respostas positivas e desenvolvem um bom ambiente entre todas as partes (Nyaga et al., 2013). A maioria das empresas acredita que as relações com os seus parceiros são baseadas na transparência e que, por isso, estes cumprem com as práticas sem necessidade de um controlo externo. Por último, a pressão externa, como as exigências dos clientes, podem influenciar a que haja um acompanhamento mais próximo junto dos subcontratados.

Para McWilliams & Siegel (2001), a dimensão económica tem particular relevância quando se considera a implementação de práticas de RSC. Esta importância é confirmada pelos resultados, sendo que metade dos entrevistados destaca os custos elevados, especialmente os custos associados a materiais ou serviços mais sustentáveis, como uma das dificuldades à adoção de práticas de RSC. Este ponto é ilustrado pelos seguintes exemplos:

*“Um dos principais desafios que enfrentamos são os recursos para tornar os processos mais sustentáveis que ainda são bastante dispendiosos” (F1)*

*“A nível de certificações o que tem complicado mais é o custo elevado que elas exigem.” (H1)*

*“Estão sempre a criar certificações novas e as auditorias são caríssimas.” (B1)*

O entrevistado F1 acrescenta um outro desafio: a natureza dos projetos, que *“acabam por ter paybacks muito longos”* devido às características do setor têxtil como mercado volátil, dificultam os gestores a definir metas específicas relacionadas com a RSC:

*“Nem sempre é fácil para a gestão tomar esse tipo de decisão e comprometer-se com metas porque não conseguem fazer um planeamento a longo prazo que garanta o investimento que estamos a fazer.” (F1)*

Este desafio não está contemplado pela literatura, o que poderá ser justificado pelo facto dos desafios associados à RSC na literatura abordarem o mercado B2B no geral, enquanto a investigação é focada no setor têxtil, um mercado com características particulares. Estas características podem não ser tão relevantes noutros setores B2B, o que pode explicar esta lacuna na literatura.

Por último, a pressão governamental, nomeadamente as regulamentações impostas pela UE, são vistas como um impulsionador à RSC (Aguinis & Glavas, 2012; Delmas & Toffel, 2004). No entanto, os resultados indicam-nas também como um desafio visto que estas regulamentações não são aplicadas uniformemente a todas as regiões ou países:

*“A União Europeia tem sempre esta política de que nós devemos ser os melhores, devemos ser os primeiros (...) mas o que é um facto é que nós depois concorremos com produtos que vêm do Paquistão, da Índia, da China, não sabemos em que condições é que são produzidos e isso é um bocadinho concorrência desleal.” (D1)*

Este desafio não é explicitamente mencionado na literatura. Uma possível justificação para essa omissão é os desafios na literatura serem abordados no mercado B2B numa perspetiva global, sem aprofundar as particularidades de determinados setores ou regiões geográficas.

A tabela 5 sintetiza os desafios e dificuldades descritos nas entrevistas.

**Tabela 5 - Desafios na implementação de práticas de RSC**

<b>Desafios</b>	<b>Fonte (Código do entrevistado)</b>	<b>Correspondência com a literatura</b>
<b>Rastreabilidade e transparência no processo produtivo</b>	D1	Perry & Towers, 2013
<b>Controlo dos subcontratados</b>	A1, B1, E1, F1, G1, H1	Perry & Towers, 2013

<b>Resistência à mudança por parte dos parceiros e subcontratados</b>	C1	Perry & Towers, 2013
<b>Dificuldade na partilha de informação e comunicação entre os diferentes intervenientes no processo produtivo</b>	G1	Perry & Towers, 2013
<b>Resistência à mudança por parte dos funcionários</b>	A1, C1	N/a
<b>Conflitos entre os funcionários</b>	E1	N/a
<b>Custos elevados</b>	B1, C1, F1, H1	McWilliams & Siegel, 2001
<b>Financiamento sustentável em mercado volátil</b>	F1	N/a
<b>Regulamentações europeias exigidas apenas aos produtores</b>	D1	N/a

#### 4.4. Motivações para a implementação de práticas de RSC

A noção de obrigação moral e a crescente consciencialização da empresa para a necessidade de se adaptarem e aplicarem medidas de RSC são destacadas na literatura como motivadores de RSC (Aguinis & Glavas, 2012; de Abreu, 2015). Esta motivação é também evidenciada nos dados analisados:

*“Cada um de nós e quem tem empresas tem que estar mesmo à frente nesta questão de reaproveitamento e de reciclagem. (...) Individualmente nas nossas casas temos que o fazer, mas é muito pouco comparado com as empresas, as empresas têm um boom muito maior.” (B1)*

*“Trazer um bocadinho a ideologia pela qual nos orientamos na nossa vida para o nosso trabalho porque não estamos sozinhos e porque efetivamente precisamos todos uns dos outros. E essa preocupação com o bem-estar do outro acho que é muito importante.” (E1)*

Como analisado no ponto 4.3., as regulamentações exigidas aos fabricantes podem ser consideradas um desafio, mas também um dos motivos que levam à implementação de RSC (Aguinis & Glavas, 2012; Delmas & Toffel, 2004). Os resultados corroboram a literatura na medida em que, segundo o entrevistado D1, *“a União Europeia exige às empresas produtoras na Europa que cumpram com um conjunto de regulamentos do ponto de vista social e ambiental, e, portanto, não há outra forma de trabalhar na Europa”*.

Os dados demonstram que esta crescente sensibilização ambiental e social no setor têxtil coloca a competitividade empresarial como dinamizador da integração de práticas de RSC na medida em que as empresas mais recentes estão mais alinhadas com este tipo de práticas e acabam por pressionar as empresas mais antigas a adaptarem-se para se manterem competitivas:

*“Também para acompanhar um bocadinho aqui a competitividade, porque sabemos que as empresas que nascem agora também já estão muito direccionadas nesse caminho e nós temos que ir um bocado na onda (...) e temos mesmo que nos adaptar porque isso pode ser prejudicial.” (C1)*

Simultaneamente, assiste-se a um aumento da consciência ambiental e social de alguns subcontratados e fornecedores das empresas, que são vistos como parceiros de negócio e influenciam as empresas a adotar práticas de RSC. As relações com estes são cada vez mais de parceria e longo prazo, o que leva a que a empresa consiga oferecer soluções mais completas aos seus clientes e diminuir a assimetria de poder (Perry & Towers, 2013):

*“A fiação disse “vou lançar um fio em que vai haver mais rastreabilidade e gostava que vocês entrassem para eu ter um parceiro em Portugal para poder vender este fio” e nós achámos interessante porque muitos dos nossos clientes nos pedem.” (B1)*

*“Os fornecedores (...) também já estão a acompanhar a implementação da sustentabilidade e isso ajuda-nos também a conseguirmos dar respostas.” (C1)*

*“Por exemplo, o Tencel da Lenzing, nós temos clientes que vêm ter connosco por email ou contactam-nos porque tiveram em contacto com a Lenzing e a Lenzing encaminhou para nós.” (G1)*

A possibilidade de diminuição dos gastos é citada na literatura como um argumento que facilita a introdução de RSC (de Abreu, 2015). Como referido no ponto 4.2, a maior parte dos entrevistados vê, não só como facilitador, mas também como uma vantagem da

implementação de práticas de RSC. Esta perspectiva dos entrevistados sugere que a redução dos gastos é vista como uma vantagem contínua e não apenas como um estímulo no início do processo.

Os resultados demonstram que o interesse dos *stakeholders* (Bielawska, 2022; Dahlsrud, 2008; de Abreu, 2015), nomeadamente o interesse dos clientes pela performance sustentável dos seus fornecedores, é o principal motivo para a implementação de práticas de RSC na indústria têxtil, tendo sido referenciado por todos os entrevistados. Assiste-se a uma clara preferência por matérias-primas mais ecológicas e por melhores políticas relacionadas com o impacto ambiental e social:

*“Os clientes começam a exigir e começam a perguntar sobre a performance da empresa nestes domínios. (...) Nota-se que as marcas estão a procurar valorizar, dentro daquilo que é o seu portfólio de produtos, matérias-primas mais renováveis ou de fontes renováveis ou matérias-primas, que primem pela circularidade do processo.” (D1)*

*“Cada vez mais os clientes perguntam-nos tudo e pedem-nos para enviar provas e isso vai mexendo.” (B1)*

*“O cliente também quer isso de um fornecedor, tanto pede matérias-primas sustentáveis como pede melhores políticas em termos de impacto social.” (G1)*

Para além disso, os dados evidenciam que os clientes não estão apenas preocupados com a qualidade do produto e exigem cada vez mais saber a sua rastreabilidade, incluindo as condições em que o produto é produzido do início ao fim do processo e fazendo exigências quanto ao local de compra das matérias-primas:

*“O requisito agora já não passa simplesmente pelo facto das malhas serem orgânicas, (...) o cliente agora já não quer só isso, ele quer saber de onde vem esse algodão, onde foi colhido, em que condições.” (E1)*

*“Há procura por matérias-primas produzidas em locais em que há alguma consciência social. Temos visto alguns bloqueios, por exemplo, com algodão do Cazaquistão.” (F1)*

Estes resultados estão de acordo com Kumar & Rahman (2015), que salientam o papel essencial dos clientes na promoção de uma cadeia de fornecedores sustentável, ao escolherem criteriosamente os fornecedores com quem trabalham e acompanhando o seu desempenho de forma contínua.

Apesar do crescente interesse por produtos e práticas mais sustentáveis, os preços baixos continuam a ser um ponto fulcral na discussão com o cliente (Perry & Towers, 2013) que, muitas vezes, na fase final acaba por optar pelo preço mais baixo em detrimento da sustentabilidade:

*“O mercado cada vez mais pede artigo com preço, sempre com preço e com qualidade.” (F1)*

*“Nós vivemos num mundo altamente competitivo, onde "price is king". (...) Não mentirei se muitas vezes, quando chega a fase final da discussão, muitas marcas ainda privilegiam o preço em detrimento disso. Mas cada vez mais esse argumento (das medidas de RSC) está presente na negociação.” (D1)*

Assim, verifica-se que, apesar da literatura referir que os clientes estão dispostos a pagar um preço mais elevado por produtos sustentáveis (Bielawska, 2022), esta intenção muitas vezes não é concretizada e os preços baixos continuam a ter especial relevância.

#### **4.5. A relação dos fornecedores têxteis com os seus clientes**

A literatura, como mencionado por Touboulic et al. (2014), destaca a natureza colaborativa da relação cliente-fornecedor em cadeias de produção sustentável. A maioria dos entrevistados também corrobora esta visão (A1, B1, D1, E1, G1, H1):

*“Não há uma imposição ou uma pressão.” (D1)*

*“Não sinto pressão nenhuma porque eu acho que nós somos muito transparentes.” (E1)*

A relação com os clientes que estão mais direcionados para as práticas de sustentabilidade é vista como uma relação de parceria, considerando que as duas partes estão conscientes para a adoção deste tipo de práticas (Jia et al., 2021):

*“Estas coisas também assumem muitas vezes característica de parceria. Não é uma imposição de todo. É colaborativo. É na perspetiva de quem está a comprar e procura mostrar ao seu fornecedor que valoriza tudo o que seja mais orientado nesta tipologia de fibras e de processos.” (D1)*

*“Nós estamos confortáveis com esse tipo de mudanças, é sempre um pedido. É visto como um pedido, nunca como uma pressão.” (A1)*

Quando questionados sobre qual o tipo de clientes que direcionam mais os seus pedidos para a RSC, sete dos oito entrevistados considera que são *“as marcas mais pequenas”* (G1) com *“volumes de produção mais pequenos.”* (E1)

A transparência e confiança como aspetos fundamentais na relação cliente-fornecedor (Brydges et al., 2022; Joy & Peña, 2017; Mukendi et al., 2020) é um dos motivos para E1 não sentir pressão por parte dos seus clientes e sim ser visto como *“um pedido “será que podemos fazer isto? Será que podemos incluir isto no nosso processo de produção?””* (E1)

Os resultados demonstram que a comunicação é também uma ferramenta chave na forma como os clientes de dimensão mais pequena influenciam os fornecedores a implementar medidas de RSC. Como descrito na literatura, verifica-se que se a comunicação for feita de forma eficaz, a probabilidade de respostas positivas é maior (McWilliams & Siegel, 2001; Nyaga et al., 2013):

*“Há sempre comunicação com o cliente e o cliente está receptivo se lhe forem explicadas as circunstâncias, se for explicado o problema ou o que quer que seja. Está aberto a compreender.”* (G1)

A origem do poder na relação com base em variáveis como o contexto organizacional (Meehan & Wright, 2012) é referido pelo entrevistado F1 ao mencionar que o que realmente difere se a empresa se ajusta aos pedidos dos clientes é o volume do cliente dentro da empresa, *“quando determinado cliente com mais força nos diz “vamos por ali” a organização mexe-se mais rapidamente, (...) tem a ver mais com o volume de negócio do que propriamente com aquilo que ele pede”*. Esta opinião é partilhada por B1, que, por experiência própria, concorda que quando uma empresa trabalha maioritariamente para o mesmo cliente, este coloca uma pressão muito maior no fornecedor.

Também as características individuais dos fornecedores são enfatizadas pelos resultados como influência no poder da relação (Meehan & Wright, 2012). O entrevistado E1 refere que, anteriormente, a empresa estava concentrada em exclusivo *“num só tipo de produto”* o que levou a que ficassem *“dependentes de um cliente.”*

Esta relação com base no poder é assinalada pelos entrevistados como negativa, em linha com o que é referido por Nyaga et al. (2013) e Touboullic et al. (2014):

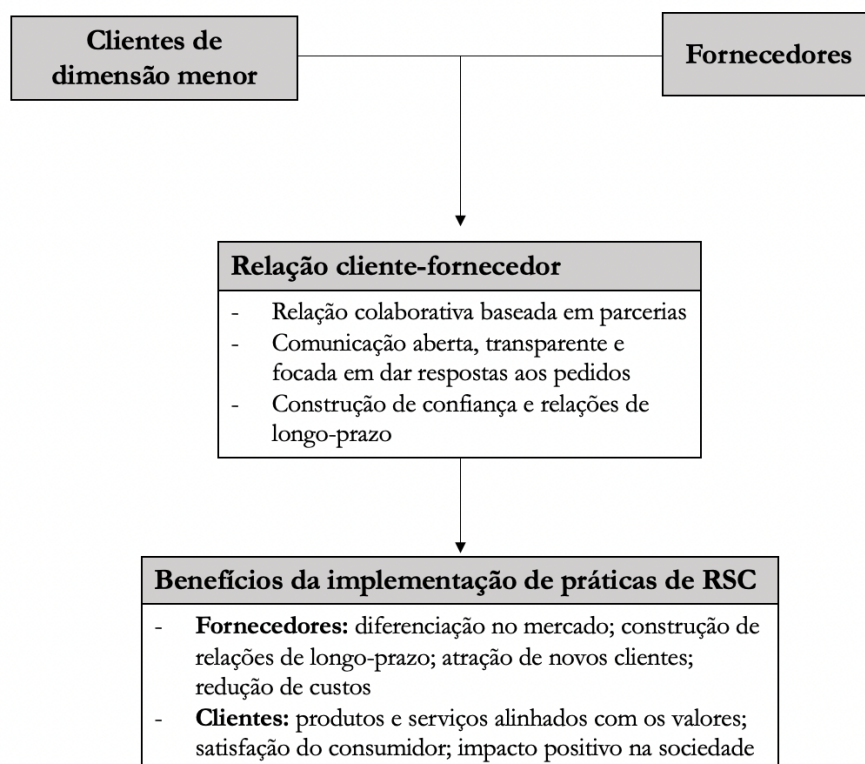
*“Quando estamos na mão de um cliente, este acaba por nos tirar a saúde porque queremos fazer tudo e o tudo nunca é suficiente.” (B1)*

*“Nós já estivemos muito dependentes de um cliente. Representava cerca de 40 a 50%, ou seja, se esse cliente ia à vida, nós íamos também.” (C1)*

Esta percepção de pressão negativa acontece sobretudo nos clientes com maior representatividade na empresa ou com uma dimensão maior, *“um cliente com maiores quantidades está sempre a discutir preço, nisso há pressão, efetivamente” (E1)*. Além disso, esta assimetria de poder levou a que as empresas se sentissem dependentes destes clientes (Jap & Anderson, 2007) e mudassem a estratégia de forma a *“dividir mais e não centralizar tanto”* no mesmo cliente (C1). Ainda assim, para H1, se os ajustes em direção a uma produção mais sustentável pedidos pelos clientes não forem implementados, estes clientes *“provavelmente irão embora”*. F1 afirma que esta relação e dependência entre as partes *“acaba por ser um jogo” (F1)* pois *“dependemos dos clientes para continuar a trabalhar e eles acabam por depender dos nossos serviços” (A1)*.

A Figura 1 demonstra a relação dos clientes de dimensão menor com os seus fornecedores na implementação de RSC.

*Figura 1 - Relação dos clientes de dimensão menor com os seus fornecedores na implementação de práticas de RSC*



## 5. Conclusões

No presente capítulo deste estudo apresentam-se os contributos teóricos e práticos desta investigação, bem como as limitações e sugestões para futuras investigações sobre o tema.

### 5.1. Contributos para a academia

A RSC tem assumido um papel de cada vez mais destaque no mercado B2B (Blenkhorn & MacKenzie, 2017; Jia et al., 2021), sendo que o interesse dos *stakeholders*, particularmente dos clientes, são um dos principais motivos para a adoção deste tipo de práticas.

A teoria sugere que os clientes de dimensão maior têm mais poder nas relações comerciais, devido à dimensão e volume de negócios, e também porque a maior parte dos estudos incide sobre esta temática (Huang et al., 2022). Porém, este estudo diminui esta lacuna da literatura e demonstra que são os clientes de dimensão menor que revelam uma preferência por fornecedores que estão alinhados com práticas de RSC, o que sugere que o poder pode ser exercido de diferentes formas.

Esta investigação estende e enriquece a teoria existente sobre RSC no mercado B2B, ao ampliar a compreensão sobre os fornecedores dentro da indústria têxtil incorporando perspetivas diferenciadas, desde confeccionadores a fornecedores de tecidos e malhas. Esta abordagem oferece uma visão mais holística e abrangente das dinâmicas deste setor.

No contexto da RSC nas empresas, os resultados da investigação indicam que a relação cliente-fornecedor assume a característica de parceria. Os dados sugerem também que nesta relação colaborativa, os fornecedores ouvem e estão disponíveis a adaptar-se aos pedidos dos clientes, evidenciando também o aumento da consciência para a RSC por parte das empresas do setor têxtil em Portugal.

A procura pela rastreabilidade completa do produto, desde a sua origem ao produto final, é uma tendência emergente identificada nos resultados. Os clientes querem compreender o ciclo de vida completo do produto, incluindo as condições em que foi produzido. Apesar da literatura, particularmente o estudo de Brydges et al (2022), referir que a falta de rigor associada às certificações pode levar à desconfiança por parte de clientes e consumidores,

esta investigação destaca que as certificações continuam a ser usadas como um mecanismo de validação para as empresas demonstrarem o seu compromisso com práticas sustentáveis e sugere que os clientes preferem trabalhar com fornecedores certificados. Esta diferença pode ser justificada tendo em consideração que a literatura incide sobre a perspetiva de marcas de moda suecas e a investigação é direcionada à perspetiva dos fornecedores portugueses, cujos clientes são provenientes de diferentes mercados e poderão ter diferentes perspetivas.

## **5.2. Implicações para a gestão**

Para além dos contributos para a academia, esta investigação oferece contributos importantes para a gestão. Este estudo teve como principal objetivo perceber a influência dos clientes de menor dimensão nas práticas de RSC adotadas pelas empresas fornecedoras no mercado B2B do setor têxtil. Assim, pretende-se que os profissionais de marketing da indústria têxtil compreendam a dinâmica de poder na relação cliente-fornecedor e, assim, consigam desenvolver estratégias de RSC mais eficazes.

Os resultados demonstraram que os clientes de dimensão pequena adotam uma postura de empatia e compreensão transformando as exigências relacionadas com as práticas de RSC em pedidos ou recomendações. Desta forma, sugere-se que as empresas optem pela comunicação clara e transparente das práticas e progressos relacionados com a RSC, podendo usar as redes sociais como instrumento para a divulgação destas práticas de modo a criar um fator de diferenciação e atração de novos clientes.

Neste contexto, recomenda-se a incorporação de KPI's relacionados com marketing para medir e avaliar a eficácia desses esforços de comunicação. Estes podem incluir as conversões relacionadas com as práticas de RSC da empresa e a análise do ROI das campanhas de RSC.

Além disso, seria relevante o desenvolvimento de parcerias colaborativas, tanto com os clientes como com os subcontratados, nas quais todas as partes envolvidas trabalham em conjunto de forma a possibilitar inovações conjuntas e soluções para os desafios da RSC.

Este estudo poderá também ser útil num contexto de comunicação interna, de forma a diminuir a resistência à mudança dos funcionários. É importante que as empresas invistam

também na comunicação da RSC internamente e até em programas de formação e educação para aumentar a consciencialização dos seus colaboradores para a importância e benefícios da RSC.

Espera-se ainda contribuir para a definição de um sistema de controlo frequente e rigoroso, com recurso a KPI's por parte das empresas que recorrem a subcontratados, de forma a assegurar que estes estão alinhados com as práticas da empresa principal.

Além das estratégias internas, recomenda-se que as empresas considerem associar-se a organizações focadas em RSC. Esta associação pode otimizar as práticas de sustentabilidade, proporcionar acesso a recursos valiosos e aumentar a credibilidade da empresa junto dos *stakeholders*.

Por último, sugere-se que as marcas de moda invistam numa comunicação aberta e frequente com os seus fornecedores para otimizar um ambiente de confiança mútua e relação a longo prazo.

### **5.3. Limitações e sugestões para investigação futura**

O presente estudo oferece contributos relevantes para o tema, mas tem também algumas limitações. Em primeiro lugar importa destacar a amostra: o estudo foi baseado na perspetiva dos fornecedores do setor têxtil. Seria relevante que futuras investigações incidissem na perspetiva dos clientes de pequena dimensão. Além disso, apesar do ponto de saturação ter sido atingido, o número de participantes é reduzido e focado na indústria têxtil em Portugal. Estudos futuros poderão incluir um maior número maior de participantes e outros mercados, tanto geográficos como diferentes indústrias, de forma a comparar e perceber quais os resultados em contextos diferentes.

Dado que a investigação é focada nos clientes de menor dimensão e a literatura demonstra que já existe investigação focada nos clientes maiores, seria interessante explorar as diferenças e semelhanças na forma como clientes de diferente dimensão influenciam a implementação de práticas de RSC nos seus fornecedores.

Por último, o estudo revela que não só os clientes influenciam a implementação de práticas de RSC nos seus fornecedores. Outros *stakeholders* demonstram também interesse e influência nas medidas de RSC adotadas pelas empresas. Futuras investigações podem estudar como outros *stakeholders*, por exemplo as entidades governamentais ou os subcontratados, influenciam a adoção deste tipo de medidas.

## 6. Referências bibliográficas

- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932-968. <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>
- Andersen, P. H., & Kumar, R. (2006). Emotions, trust and relationship development in business relationships: A conceptual model for buyer-seller dyads. *Industrial Marketing Management*, 35(4), 522-535. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.10.010>
- ATP. (2019). *A Fileira Têxtil e Vestuário No Horizonte 2025*. Associação Têxtil e Vestuário de Portugal. <https://atp.pt/wp-content/uploads/2020/04/A-fileira-têxtil-e-vestuário-no-horizonte-2025-1.pdf>
- Azungah, T. (2018). Qualitative research: deductive and inductive approaches to data analysis. *Qualitative Research Journal*, 18(4), 383-400. <https://doi.org/10.1108/QRJ-D-18-00035>
- Bielawska, A. (2022). Socially Responsible Activity of Micro-, Small-, and Medium-Sized Enterprises—Benefits for the Enterprise. *Sustainability*, 14(15).
- Blenkhorn, D. L., & MacKenzie, H. F. (2017). Categorizing corporate social responsibility (CSR) initiatives in B2B markets: the why, when and how. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(8), 1172-1181. <https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2016-0036>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brydges, T., Henninger, C. E., & Hanlon, M. (2022). Selling sustainability: investigating how Swedish fashion brands communicate sustainability to consumers [Article]. *Sustainability: Science, Practice, and Policy*, 18(1), 357-370. <https://doi.org/10.1080/15487733.2022.2068225>

- Cabral, S., Ribeiro, P. F., & Romão, S. Z. (2020). Determinants of contract renewals in business-to-business relationships. *RAUSP Management Journal*, 55(4), 473-489. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-04-2019-0057>
- Clark, H. (2008). SLOW + FASHION—an Oxymoron—or a Promise for the Future ...? *Fashion Theory*, 12(4), 427-446. <https://doi.org/10.2752/175174108X346922>
- Clark, T., Foster, L., Bryman, A., & Sloan, L. (2021). *Bryman's social research methods*. Oxford University Press.
- Comissão Europeia. (2022). *Pacto Ecológico: Novas propostas para tornar os produtos sustentáveis a norma e para reforçar a independência da Europa em termos de recursos* [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/pt/ip\\_22\\_2013](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/pt/ip_22_2013)
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*, 3rd ed. Sage Publications, Inc.
- Dabas, C. S., & Whang, C. (2022). A systematic review of drivers of sustainable fashion consumption: 25 years of research evolution. *Journal of Global Fashion Marketing*, 13(2), 151-167. <https://doi.org/10.1080/20932685.2021.2016063>
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1-13. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/csr.132>
- de Abreu, M. C. S. (2015). Perspectives, Drivers, and a Roadmap for Corporate Social Responsibility in the Textile and Clothing Industry. In S. S. Muthu (Ed.), *Roadmap to Sustainable Textiles and Clothing: Regulatory Aspects and Sustainability Standards of Textiles and the Clothing Supply Chain* (pp. 1-21). Springer Singapore. [https://doi.org/10.1007/978-981-287-164-0\\_1](https://doi.org/10.1007/978-981-287-164-0_1)
- Delmas, M., & Toffel, M. W. (2004). Stakeholders and environmental management practices: an institutional framework. *Business Strategy and the Environment*, 13(4), 209-222. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/bse.409>
- Esteves, A. J., & Azevedo, J. (1998). *Metodologias qualitativas para as ciências sociais* (U. d. P. F. d. L. I. d. Sociologia, Ed.). <http://hdl.handle.net/10216/9161>

- European Environment Agency. (2022). *Textiles and the environment : the role of design in Europe's circular economy*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/doi/10.2800/578806>
- Garcia-Torres, S., Rey-Garcia, M., Sáenz, J., & Seuring, S. (2022). Traceability and transparency for sustainable fashion-apparel supply chains. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 26(2), 344-364. <https://doi.org/10.1108/JFMM-07-2020-0125>
- Gelderman, C. J., van Hal, L., Lambrechts, W., & Schijns, J. (2021). The impact of buying power on corporate sustainability - The mediating role of suppliers' traceability data. *Cleaner Environmental Systems*, 3, 100040. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.cesys.2021.100040>
- Guest, G., Namey, E., & Chen, M. (2020). A simple method to assess and report thematic saturation in qualitative research. *PLOS ONE*, 15(5), e0232076. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0232076>
- Henninger, C. E., Alevizou, P. J., & Oates, C. J. (2016). What is sustainable fashion? *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 20(4), 400-416. <https://doi.org/10.1108/JFMM-07-2015-0052>
- Huang, Y., Surface, D. L., & Zhang, C. (2022). Corporate social responsibility and sustainability practices in B2B markets: A review and research agenda. *Industrial Marketing Management*, 106, 219-239. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.08.016>
- Jap, S. D., & Anderson, E. (2007). Testing a Life-Cycle Theory of Cooperative Interorganizational Relationships: Movement Across Stages and Performance. *Management Science*, 53(2), 260-275. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0610>
- Jenkins, H. (2006). Small Business Champions for Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 241-256. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9182-6>

- Jia, X., Li, W., & Gao, W. (2021). The effect of supplier CSR practices on sales performance with major customers in B2B markets. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 1-21. <https://doi.org/10.1080/13675567.2021.2011844>
- Joy, A., & Peña, C. (2017). Sustainability and the Fashion Industry: Conceptualizing Nature and Traceability. In C. E. Henninger, P. J. Alevizou, H. Goworek, & D. Ryding (Eds.), *Sustainability in Fashion: A Cradle to Upcycle Approach* (pp. 31-54). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-51253-2\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-319-51253-2_3)
- Kapitan, S., Kennedy, A.-M., & Berth, N. (2019). Sustainably superior versus greenwasher: A scale measure of B2B sustainability positioning. *Industrial Marketing Management*, 76, 84-97. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.08.003>
- Kotler, P., & Lee, N. (2008). *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. John Wiley & Sons.
- Kumar, D., & Rahman, Z. (2015). Sustainability adoption through buyer supplier relationship across supply chain: A literature review and conceptual framework. *International Strategic Management Review*, 3(1), 110-127. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ism.2015.04.002>
- Kuokkanen, H., & Sun, W. (2020). Companies, Meet Ethical Consumers: Strategic CSR Management to Impact Consumer Choice. *Journal of Business Ethics*, 166(2), 403-423. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04145-4>
- Lee, K. E. (2017). Environmental Sustainability in the Textile Industry. In S. S. Muthu (Ed.), *Sustainability in the Textile Industry* (pp. 17-55). Springer Singapore. [https://doi.org/10.1007/978-981-10-2639-3\\_3](https://doi.org/10.1007/978-981-10-2639-3_3)
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *The Academy of Management Review*, 26(1), 117-127. <https://doi.org/10.2307/259398>
- Meehan, J., & Wright, G. H. (2012). The origins of power in buyer–seller relationships. *Industrial Marketing Management*, 41(4), 669-679. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.09.015>

- Miles, M., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Third Edition.
- Mukendi, A., Davies, I., Glozer, S., & McDonagh, P. (2020). Sustainable fashion: current and future research directions. *European Journal of Marketing*, 54(11), 2873-2909. <https://doi.org/10.1108/EJM-02-2019-0132>
- Nyaga, G. N., Lynch, D. F., Marshall, D., & Ambrose, E. (2013). Power Asymmetry, Adaptation and Collaboration in Dyadic Relationships Involving a Powerful Partner. *Journal of Supply Chain Management*, 49(3), 42-65. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/jscm.12011>
- Parlamento Europeu. (2022). *O impacto da produção e dos resíduos têxteis no ambiente* <https://www.europarl.europa.eu/news/pt/headlines/society/20201208STO93327/o-impacto-da-producao-e-dos-residuos-texteis-no-ambiente-infografia>
- Perry, P., & Towers, N. (2013). Conceptual framework development. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 43(5/6), 478-501. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-03-2012-0107>
- Purvis, B., Mao, Y., & Robinson, D. (2019). Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins. *Sustainability Science*, 14(3), 681-695. <https://doi.org/10.1007/s11625-018-0627-5>
- SanMiguel, P., Pérez-Bou, S., Sádaba, T., & Mir-Bernal, P. (2021). How to Communicate Sustainability: From the Corporate Web to E-Commerce. The Case of the Fashion Industry. *Sustainability*, 13(20), 11363. <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/20/11363>
- Seidman, I. (2019). *Interviewing as Qualitative Research: A Guide for Researchers in Education and the Social Sciences*. Teachers College Press. <https://books.google.pt/books?id=iN-dDwAAQBAJ>
- Talay, C., Oxborrow, L., & Brindley, C. (2018). An exploration of power asymmetry in the apparel industry in the UK and Turkey. *Industrial Marketing Management*, 74, 162-174. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.03.008>

- Talay, C., Oxborrow, L., & Goworek, H. (2022). The impact of asymmetric supply chain relationships on sustainable product development in the fashion and textiles industry. *Journal of Business Research*, 152, 326-335.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.07.034>
- Touboulic, A., Chicksand, D., & Walker, H. (2014). Managing Imbalanced Supply Chain Relationships for Sustainability: A Power Perspective. *Decision Sciences*, 45(4), 577-619.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1111/deci.12087>
- World Commission on Environment and Development. (1987). Report of the World Commission on Environment and Development :note. In. [New York] :: UN.

## Apêndices

### Apêndice 1 – Guião da entrevista semi-estruturada

<b>Guião da entrevista semi-estruturada</b>
<b>Introdução</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Esclarecer o propósito do estudo e alguns conceitos como a RSC;</li><li>- Garantir que a informação só será usada para o propósito do estudo;</li><li>- Pedir o consentimento informado da entrevista e permissão para que a conversa seja gravada;</li><li>- Pedir autorização para identificação do entrevistado e empresa no relatório final ou se prefere que seja tratado de forma anónima;</li><li>- Perguntar se há alguma dúvida que o participante possa ter.</li></ul>
<b>Informação sobre o entrevistado</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Qual o seu nome?</li><li>- Qual a empresa em que trabalha?</li><li>- Qual é a sua função na empresa?</li><li>- Há quanto tempo trabalha na empresa?</li><li>- Aceita que a sua identificação e da empresa apareçam no relatório final ou prefere que a entrevista seja tratada de forma anónima?</li></ul>
<b>Informação sobre a empresa</b>

- Qual a área de atuação da empresa?
- Quantos colaboradores tem a empresa?

### **A. Responsabilidade Social Corporativa na empresa**

- 1- Quais as práticas de RSC já adotadas pela empresa?
- 2- Porquê que adotaram essas práticas de RSC?
- 3- Se estas foram adotadas por livre iniciativa, notaram vantagens nessa adoção? Quais?
- 4- Notaram um aumento de interesse dos stakeholders para a implementação de práticas de RSC? De que forma?

#### **Notas da revisão da literatura:**

- Questão 2 e 3: A quarta e última etapa passa por educar as PME para os benefícios, tangíveis e intangíveis, da implementação de práticas de RSC e como pode ser vantajoso para a empresa ter a iniciativa na adoção destas práticas em vez de esperar até ser pressionada pelos stakeholders Jenkins (2006).

- Questão 4: Apesar da RSC não ser um conceito novo e de muitas empresas adotarem medidas neste sentido, nos últimos anos assistiu-se a um aumento do interesse dos diferentes stakeholders, como os clientes, fornecedores, colaboradores, autoridades locais, que influenciam as empresas e tornam a gestão da RSC necessária para desenvolver e implementar uma estratégia de negócio eficaz (Bielawska, 2022; Dahlsrud, 2008).

### **B. Sustentabilidade na indústria têxtil**

- 5- Na vossa cadeia de produção, recorrem a subcontratados? Se sim, para que tipo de processos?
- 6- Como controlam se os subcontratados implementam práticas de RSC?
- 7- Quais são os maiores desafios que enfrentam na adoção de medidas de RSC?

- 8- A empresa tem algum tipo de certificação? Quais e porquê?
- 9- Da sua experiência, considera que estas certificações refletem o que acontece na realidade, isto é, os envolvidos comprometem-se e cumprem os requisitos?
- 10- Quais os tipos de serviços que fornecem aos vossos clientes?
- 11- Quantos intervenientes (para além de vocês) estão envolvidos num processo de produção habitual desde o início da produção até ao produto acabado?

#### **Notas da revisão da literatura:**

- Questão 5, 6 e 7: A pressão dos preços baixos, a constante necessidade de novos produtos e a complexidade da cadeia de fornecedores, que assenta a maior parte das vezes em subcontratados dificultando o controlo e transparência, são fatores que dificultam a implementação de RSC neste setor (Perry & Towers, 2013).
- Questão 8: As marcas tendem a procurar reconhecimento oficial em entidades externas para garantir que as normas são cumpridas e a sustentabilidade é comunicada ao consumidor. Para isso, recorrem a certificações que comprovam, por exemplo, que o processo de produção é mais amigo do ambiente devido à redução da utilização de químicos, ou, através da implementação de códigos de conduta ou auditorias de terceiros (Brydges et al., 2022).
- Questão 9: No entanto, muitas das vezes estas certificações não são feitas de forma rigorosa devido à alteração dos parâmetros de certificação ou da não transparência e da falta de compromisso da cadeia de fornecimento (Brydges et al., 2022), o que leva a que, tanto o consumidor, como as marcas, duvidem das agências de certificação e das etiquetas eco.
- Questão 10 e 11: O processo de produção de vestuário é tradicionalmente constituído por múltiplos intervenientes, como fábricas que se limitam a cortar e confeccionar o produto sem qualquer intervenção nos restantes processos. Isto leva a que as relações comerciais sejam orientadas para o preço e de curto prazo. Todavia, atualmente começa-se a verificar uma modernização na indústria que resulta em fornecedores capazes de fornecer soluções mais completas sem a necessidade de tantos intervenientes no processo, o que leva a uma diminuição

da assimetria de poder entre cliente-fornecedor e à possibilidade de combater a pressão dos preços baixos e os restantes inibidores de RSC (Perry & Towers, 2013).

### **C. Relação cliente-fornecedor**

- 12- Da sua experiência, sentem pressão por parte dos clientes para mudar certos processos?
- 13- De que forma? Sentem que esta pressão é feita de uma forma negativa?
- 14- Que tipo de clientes colocam esta pressão?
- 15- Qual a diferença na pressão implementada pelos clientes maiores e pelos mais pequenos?
- 16- Da sua experiência, sentem ou já sentiram dependência dos clientes com quem trabalham?  
Em que fases?

#### **Notas da revisão da literatura:**

- Questão 12: Habitualmente a relação cliente-fornecedor com base no poder é percebida como negativa porque a empresa mais fraca está numa posição mais vulnerável e pode aceitar determinadas exigências da outra parte com receio de perda de negócio (Nyaga et al., 2013; Touboulic et al., 2014). No entanto, quando a relação de poder acontece numa cadeia de produção sustentável, esta pode ser alterada de abusiva para de cooperação entre as duas partes (Touboulic et al., 2014). As empresas que promovem bons relacionamentos com os seus fornecedores, particularmente através de comunicação eficaz e de confiança, obtêm respostas positivas e potenciam um ambiente benéfico para todas as partes (Nyaga et al., 2013).

- Questão 13: Esta assimetria de poder leva a uma dependência entre as organizações que se altera ao longo do relacionamento. Jap & Anderson (2007) verificaram que, na generalidade, a dependência é menor no início do relacionamento e mais acentuada na fase de desenvolvimento e maturidade da relação já que, nestas fases, as empresas estão mais dispostas a assumir riscos e a investir no relacionamento aumentando a confiança mútua.